Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire De Fin de Cycle Pour L'obtention Du Diplôme de Master

en Sciences Commerciales

Option : Management et ntrepreneuriat

Thème :

Le rôle de la e-GRH dans l'amélioration la performance des employés Etude de cas :NAFTAL

Elaboré par :

Mme,SBAIHIA Ilham

Encadré par :

Dr MEGHARI Randa

Maître de Conférence «A» à EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire De Fin De Cycle Pour L'obtention Du Diplôme De Master

En Sciences Commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

Le rôle de la e-GRH dans l'amélioration la performance des employés Etude de cas :NAFTAL

Elaboré par :

Mme SBAIHIA Ilham

Encadré par :

Dr MEGHARI Randa

Maître de Conférence «A» à EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

REMERCIEMENTS

وَآخِرُ دَعْوَاهُم أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِين

Avant tout, nous remercions Allah, le Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la volonté et la patience pour accomplir ce travail, et le courage de surmonter chaque difficulté rencontrée sur ce chemin.

À celle dont les prières ont ouvert devant moi toutes les portes fermées...

Ma mère — par Allah, ce que je suis aujourd'hui n'aurait jamais existé sans tes supplications. Tu as porté mes inquiétudes avec le sourire, tu m'as relevée chaque fois que je tombais, et tu as transformé mes larmes en force. Tu étais mon bouclier dans les épreuves, mon premier soutien, le pilier qui ne vacille jamais.

Ce travail est autant le tien que le mien. Qu'Allah te protège, te guérisse et te comble de tout ce que tu mérites.

À celui dont le silence valait tous les discours...

Mon père — tu n'avais pas besoin de beaucoup de mots pour me montrer ton amour. Ta présence suffisait, ton regard fier était ma récompense, et ton soutien discret m'a accompagnée à chaque étape sans que tu n'attendes jamais de retour.

Tu m'as appris que la persévérance est la plus belle des vertus, et que la vraie grandeur réside dans la constance silencieuse. Je porte ta fierté dans chaque pas que je fais.

Qu'Allah te garde en force, en santé et en bonheur.

﴿سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ﴾

Mon frère, ma sœur — vous avez été ma force tranquille dans les moments les plus difficiles. Présents sans condition, généreux sans attente, vous m'avez rappelé que je n'étais jamais seule sur ce chemin.

Je n'aurais jamais atteint cet objectif sans votre soutien et votre amour sans mesure. Qu'Allah vous préserve et vous garde comme piliers solides dans ma vie.

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante, Mme **MEGHARI Randa**, pour son accompagnement bienveillant et rigoureux tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa disponibilité, ses conseils éclairés et son soutien constant ont été une source précieuse de motivation et de confiance. Grâce à sa guidance et à son écoute attentive, nous avons pu conduire ce travail avec méthode et sérénité.*

*Nous adressons également nos sincères remerciements à l'entreprise **NAFTAL**, district de commercialisation de CHLEF, pour nous avoir accueillie chaleureusement et offert la possibilité de réaliser notre enquête de terrain dans les meilleures conditions.*

*Nous remercions tout particulièrement notre maître de stage, Mme **GOURIN Malika**, responsable formation, pour sa supervision attentive, sa disponibilité et les échanges constructifs qui ont considérablement enrichi ce travail. Ses conseils pratiques ont été essentiels à la réalisation de cette étude.*

Nous remercions enfin l'ensemble des responsables et employés de la Direction des Ressources Humaines de NAFTAL qui ont accepté de nous accorder de leur temps lors des entretiens. Leur contribution a été indispensable à la qualité des résultats obtenus.

À toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire — un grand merci.

SBAIHIA Ilham

RESUME

Ce mémoire porte sur le rôle des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) dans l'amélioration de la performance des employés au sein de l'entreprise NAFTAL, plus précisément à la Direction des Ressources Humaines du district de commercialisation de CHLEF. L'objectif principal est de comprendre comment ces systèmes contribuent à l'efficacité et à la productivité des employés, à leur motivation et leur engagement, ainsi qu'à l'amélioration de la prise de décision.

La recherche repose sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cinq acteurs clés de l'entreprise, complétés par une observation directe du contexte organisationnel.

Les résultats montrent que les systèmes e-GRH jouent un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation des tâches administratives et à la centralisation des données. Ils favorisent également la motivation et l'engagement des employés, tout en soutenant la prise de décision par la disponibilité d'informations fiables et actualisées. Toutefois, certains obstacles, tels que le manque de formation, les problèmes techniques et les résistances au changement, limitent encore leur pleine exploitation.

En conclusion, les systèmes e-GRH constituent un levier de modernisation de la gestion des ressources humaines et contribuent à l'amélioration de la performance des employés, à condition d'être accompagnés par des actions de formation, de soutien au changement et d'amélioration continue des infrastructures techniques.

Mots clés : e-GRH, performance des employés, digitalisation RH, motivation, prise de décision, approche qualitative, NAFTAL.

ABSTRACT

This dissertation examines the role of Electronic Human Resource Management (e-HRM) systems in improving employee performance through a case study conducted within NAFTAL, specifically in the Human Resources Department of the Chlef Commercialization District. The main objective is to understand how these systems contribute to employees' efficiency and productivity, their motivation and engagement, as well as the improvement of decision-making.

The research is based on a qualitative approach relying on semi-structured interviews conducted with five key actors of the company, complemented by direct observation of the organizational context.

The results show that e-HRM systems play an important role in improving operational efficiency through the automation of administrative tasks and the centralization of data. They also promote employee motivation and engagement while supporting decision-making through the availability of reliable and up-to-date information. However, certain obstacles, such as lack of training, technical problems, and resistance to change, still limit their full utilization.

In conclusion, e-HRM systems constitute a lever for modernizing human resource management and contribute to improving employee performance, provided that they are accompanied by training initiatives, change management support, and continuous improvement of technical infrastructures.

Keywords: e-HRM, employee performance, HR digitalization, motivation, decision-making, qualitative approach, NAFTAL.

ملخص

تتناول هذه الدراسة دورأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) في تحسين أداء الموظفين من خلال دراسة حالة أُجريت داخل مؤسسة نفطال، و بالتحديد على مستوى مديرية الموارد البشرية بمقاطعة التسويق بالشلف.
وتهدف لدراسة إلى فهم كيفية مساهمة هذه الأنظمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين، وتحفيزهم وزيادة اندماجهم في العمل، بالإضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة مع خمسة فاعلين رئيسيين بالمؤسسة، مدعومة بالملاحظة المباشرة للسياق التنظيمي..

ظهرت النتائج أن أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤدي دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة التشغيلية بفضل أتمتة المهام الإدارية ومركزة البيانات. كما تساهم في تعزيز دافعية الموظفين واندماجهم، وتدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة. غير أن بعض العوائق، مثل نقص التكوين، والمشكلات التقنية، ومقاومة التغيير، ما تزال تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الأنظمة.

وفي الختام، تمثل أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أداة فعالة لتحديث إدارة الموارد البشرية، وتساهم في تحسين أداء الموظفين، شريطة توفير التكوين اللازم للمستخدمين، ومرافقة التغيير التنظيمي، والعمل المستمر على تطوير البنية التحتية التقنية..

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، أداء الموظفين، رقمنة الموارد البشرية، التحفيز، اتخاذ القرار، المنهج النوعي، نفطال.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle de satisfaction des parties prenantes internes à l'e-GRH.....26

Figure 2: TECHNOLOGY ACCEPTANCE Model (TAM) 30

Figure 3 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL.....
.....77

Figure 4: Structure organisationnelle de la succursale commerciale de l'entreprise NAFTAL 78

LISTE DES TABOLEAUX

Tableau 1 : la comparaison entre la GRH traditionnelle et la e-GRH 9

Tableau 2:la déférence entre les trois théorie 53

Tableau 3: Présentation des interviewés.....92

LISTE DES ABREVIATION

AMF	Autorité des Marchés Financiers
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
ASS	Audit Sampling Size
BG	Balance Générale
BMC	Business Model Canvas
BRF	Besoin en Ressources de Financement
CA	Chiffre d'Affaires
CAC	Commissaire aux Comptes
CNC	Conseil National de la Comptabilité
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CN-CNCC	Conseil National – Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes
CNOEC	Conseil National de l'Ordre des Experts Comptables
CPA	Certified Public Accountant
CRC	Comité de Réglementation Comptable
EAV	Examen Analytique de Validation
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
H3C	Haut Conseil du Commissariat aux Comptes
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
IFAC	International Federation of Accountants
ISA	International Standards on Auditing
KDZD	Kilo Dinar Algérien

MVP	Minimum Viable Product
NAA	Normes Algériennes d'Audit
NEP	Normes d'Exercice Professionnel
N/A	Non Applicable
OS	Outstanding
PBC	Prepared by Client
PBE	Provided by Entity
PCG	Plan Comptable Général
PJ	Pièce Justificative
PM	Performance Materiality (Matérialité de la Performance)
PV	Procès-Verbal
SA	Société Anonyme
SARL	Société par Actions à Responsabilité Limitée
SCF	Système Comptable Financier
SEC	Securities and Exchange Commission
SEO	Search Engine Optimization
TCD	Tableau Croisé Dynamique
TMI	Tableau des Mouvements des Immobilisations
TMT	Technologies, Médias et Télécommunications
T/M	Tick Mark
Ts	Threshold (Seuil)
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VB	Valeur Brute
VNC	Valeur Nette Comptable

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE **15**

CHAPITRE I : LA GRH A L'ERE DU NUMERIQUE **1**

INTRODUCTION DU CHAPITRE I 2

1 Section 1 : Fondements de la gestion des ressources humaines 2

2 Section 2 : De la GRH traditionnelle à la GRH numérique : 12

3 Section 3 : Les Systèmes de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) 24

CONCLUSION DU CHAPITRE I 37

CHAPITRE II: GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES **38**

INTRODUCTION DU CHAPITRE II 39

1 Section 1 : Cadre Conceptuel de La Performance Des Employés 40

2 Section 2 : Les facteurs influençant la performance 48

3 Section3 : L'évaluation de la performance 61

CONCLUSION DU CHAPITRE II 71

CHAPITRE III : ÉTUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE L'E-GRH SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES DE L'ENTREPRISE NAFTAL **72**

1 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : 73

2 Section 2 : La structure organisationnelle de NAFTAL, succursale marketing, province de CHLEF : 77

3 Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête 82

4 Section 4 : Analyse et interprétation des résultats 94

CONCLUSION DU CHAPITRE 112

CONCLUSION GENERALE **113**

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Au cours des dernières années, le développement des technologies de l'information et de la communication a profondément transformé les pratiques de gestion au sein des organisations. Cette évolution a conduit les entreprises à adopter de nouveaux outils numériques afin d'améliorer leur fonctionnement et de répondre aux exigences d'un environnement de plus en plus dynamique et concurrentiel. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines n'est pas restée à l'écart de cette transformation et connaît aujourd'hui une digitalisation croissante de ses activités.

La gestion électronique des ressources humaines, communément appelée e-GRH, constitue l'une des manifestations les plus importantes de cette évolution. Elle repose sur l'utilisation de systèmes informatiques permettant de gérer, de stocker et de traiter les informations relatives aux ressources humaines de manière plus rapide et plus efficace. Ces systèmes interviennent dans plusieurs domaines tels que la gestion administrative du personnel, la paie, la formation, le recrutement ou encore le suivi des carrières.

L'intégration des systèmes e-GRH représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à améliorer leurs performances et à optimiser la gestion de leur capital humain. En facilitant l'accès à l'information, en automatisant certaines tâches et en améliorant la circulation des données, ces outils sont susceptibles d'avoir des répercussions importantes sur la performance des employés. Cependant, leur efficacité dépend de nombreux facteurs liés aussi bien aux caractéristiques des systèmes qu'à leur utilisation par les différents acteurs de l'organisation.

Dans cette perspective, notre travail de fin d'études s'intéresse à **Le rôle des systèmes de gestion électronique des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés**. Cette recherche a été menée au sein de **NAFTA**L, entreprise spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie. L'étude s'appuie sur une enquête de terrain réalisée à la Direction des Ressources Humaines située à **CHLEF**, dans le cadre d'un **stage de quatre mois**, ce qui nous a permis d'observer directement les pratiques liées à l'utilisation des systèmes e-GRH et d'échanger avec les différents acteurs concernés.

L'intérêt de ce sujet réside dans l'importance grandissante accordée à la digitalisation des processus RH ainsi que dans la nécessité de comprendre les effets réels de ces outils sur les employés. Il offre également l'opportunité d'étudier une problématique d'actualité à partir d'un

cas concret et d'apporter un éclairage sur les pratiques numériques adoptées au sein des entreprises algériennes.

Plusieurs raisons ont motivé le choix de ce thème :

- L'importance croissante des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines .
- L'intérêt porté à la performance des employés en tant que facteur clé de réussite organisationnelle .
- Le lien direct entre cette thématique et notre expérience de stage au sein de la Direction des Ressources Humaines de NAFTAL .
- La volonté de contribuer aux recherches portant sur la digitalisation de la fonction RH dans le contexte algérien.

À partir de ces constats, la question principale de ce mémoire est la suivante :

Quel est le rôle des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) dans l'amélioration de la performance des employés au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Pour répondre à cette problématique, les questions suivantes ont été formulées :

- **Quel est le rôle des systèmes e-GRH dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés ?**
- **Comment la e-GRH contribue-t-elle à la motivation et à l'engagement des employés ?**
- **Quel est le rôle des systèmes e-GRH dans l'amélioration de la prise de décision au sein de l'entreprise ?**
- **Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des systèmes e-GRH ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, les hypothèses suivantes ont été retenues :

H1 Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) jouent un rôle positif dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés au sein de NAFTAL.

H2 : Les systèmes e-GRH contribuent au renforcement de la motivation et de la satisfaction des employés.

H3 : La digitalisation des processus RH influence positivement la prise de décision au niveau organisationnel au sein de NAFTAL.

Sur le plan méthodologique, cette étude s'inscrit dans une approche descriptive analytique. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs impliqués dans l'utilisation des systèmes e-GRH au sein de NAFTAL.

Le présent mémoire est organisé en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de la gestion électronique des ressources humaines. Il présente les principaux concepts liés à la e-GRH, son évolution ainsi que ses caractéristiques et ses enjeux.

Le deuxième chapitre traite de la performance des employés en mettant l'accent sur ses différentes dimensions, ses déterminants et les méthodes permettant de l'évaluer.

Enfin, **le troisième chapitre** est dédié à l'étude empirique menée au sein de NAFTAL. Il présente l'entreprise d'accueil, la méthodologie de recherche adoptée ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

CHAPITRE I : LA GRH A L'ERE DU NUMERIQUE

Introduction du chapitre I

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe aujourd'hui une place essentielle au sein des organisations, contribuant directement à l'amélioration de la performance et à l'atteinte des objectifs stratégiques. Initialement centrée sur des tâches administratives classiques, elle a évolué pour devenir une fonction stratégique, sous l'effet des mutations technologiques et de l'essor des technologies de l'information et de la communication.

C'est dans ce contexte qu'est apparue la e-GRH, qui intègre les outils numériques dans les activités RH telles que le recrutement, la formation et la gestion des carrières. Cette digitalisation améliore l'efficacité des processus et facilite la prise de décision. Toutefois, elle implique également des transformations organisationnelles et culturelles, et peut se heurter à des obstacles tels que la résistance au changement ou les enjeux liés à la sécurité des données.

Ainsi, ce chapitre présente les fondements de la GRH, en mettant en évidence ses limites et son évolution vers la e-GRH, avant d'aborder les systèmes e-GRH, leurs composantes, leurs outils, ainsi que leurs avantages, leurs enjeux et leurs défis au sein des organisations.

Section 1 : Fondements de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines occupe une place essentielle dans le fonctionnement et la performance des organisations. Pendant longtemps, elle s'est appuyée sur des méthodes classiques principalement orientées vers l'administration du personnel. Les activités RH se limitaient alors à des tâches telles que la gestion des dossiers des employés, le suivi des absences, l'établissement des contrats de travail ou encore le traitement des salaires. Bien que ces pratiques aient permis d'assurer la gestion quotidienne des ressources humaines, elles présentaient plusieurs contraintes, notamment la lourdeur des procédures, le temps nécessaire au traitement des informations et le manque de flexibilité face aux évolutions de l'environnement de travail. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les organisations ont progressivement adopté de nouvelles solutions afin d'améliorer l'efficacité de leurs processus RH. C'est dans ce cadre qu'a émergé la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH), qui repose sur l'intégration des outils numériques dans les différentes activités liées à la gestion du personnel. Cette évolution a permis de moderniser les pratiques RH, de faciliter l'accès à l'information et d'optimiser la gestion du capital humain. Dès lors, il apparaît pertinent d'examiner les principales

caractéristiques de la GRH traditionnelle ainsi que les facteurs ayant conduit à son évolution vers l'e-GRH.

1.1 Définition de la GRH traditionnelle :

Selon Reguieg-Issaad (2018,p.247), dans les entreprises maghrébines, l'adoption et l'application rigoureuse des pratiques de base de la gestion des ressources humaines constituent déjà une avancée importante. En effet, avant d'intégrer des outils et des méthodes plus sophistiqués, ces organisations doivent souvent renforcer et structurer leurs mécanismes de gestion traditionnels. Dans ce contexte, la formalisation des procédures administratives, l'organisation des activités RH et la clarification des règles de gestion représentent des étapes essentielles qui contribuent à améliorer l'efficacité et la cohérence du fonctionnement des ressources humaines. Ainsi, ce processus peut être perçu comme une forme d'innovation organisationnelle permettant de préparer les entreprises à des transformations plus avancées.

Selon Simen (2017,pp.3-7), la gestion des ressources humaines au sein des très petites entreprises repose généralement sur des pratiques peu formalisées, où les relations personnelles occupent une place plus importante que les procédures administratives. L'auteur indique que ce mode de gestion se distingue par l'absence de règles clairement définies ainsi que par une forte présence de l'informel dans les différentes décisions relatives aux ressources humaines. Ainsi, les recrutements sont souvent réalisés sans planification préalable, la communication s'effectue principalement de manière orale et les modalités de rémunération demeurent relativement flexibles. Dans ce contexte, la relation de proximité entre le dirigeant et les salariés joue un rôle central dans la gestion quotidienne du personnel. Les pratiques RH s'appuient alors davantage sur l'expérience, la confiance mutuelle et les usages internes de l'entreprise que sur des procédures écrites et standardisées.

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des processus visant à assurer à une organisation la disponibilité des ressources humaines requises tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Ces activités comprennent notamment le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation, la gestion des parcours professionnels ainsi que la mobilité au sein de l'entreprise (Loïc Cadin et al., 2012,pp.5-6). Il convient de souligner que ces processus, bien qu'essentiels au bon fonctionnement de l'organisation, sont dans le cadre traditionnel abordés de manière cloisonnée, sans vision globale ni articulation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cette définition met l'accent sur les aspects opérationnels et administratifs de la GRH. Elle peut ainsi être rapprochée de l'approche traditionnelle, centrée principalement sur la gestion du personnel et l'application des pratiques administratives au sein de l'organisation. La fonction RH se trouve alors reléguée à un rôle de soutien, sans réelle participation aux décisions stratégiques de l'entreprise.

La gestion conventionnelle des ressources humaines se distingue par une approche essentiellement administrative de la fonction RH, axée sur des tâches opérationnelles telles que la formation et l'intégration des employés, la rémunération, la gestion des parcours professionnels ainsi que l'amélioration des conditions de travail, dépourvue d'une véritable dimension stratégique dans l'administration des ressources humaines (Martory et Crozet, 2016,p.7). Ainsi, le responsable des ressources humaines dans ce modèle traditionnel agit davantage comme un gestionnaire administratif que comme un acteur stratégique au sein de l'organisation, ce qui limite considérablement sa capacité à contribuer à la performance globale de l'entreprise.

En résumé, la gestion traditionnelle des ressources humaines est principalement centrée sur la gestion administrative du personnel et le suivi des activités quotidiennes de l'entreprise. Elle veille au respect des règles, des procédures et des obligations liées aux employés afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Cependant, son champ d'action reste généralement limité aux tâches opérationnelles, accordant peu d'attention aux dimensions stratégiques telles que le développement des compétences, la valorisation des talents ou l'amélioration de la performance humaine.

1.2 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines traditionnelle :

À l'issue de l'examen des divers articles analysés, la gestion des ressources humaines traditionnelle au sein des entreprises algériennes se distingue principalement par les caractéristiques suivantes concernent Reguieg-Issaad (2018,pp. 239-248) :

- **La prééminence de la gestion administrative des ressources humaines :**

La fonction RH demeure largement confinée à un rôle de gestion purement administrative. Les activités se limitent essentiellement à la tenue des dossiers du personnel, au traitement des salaires et au suivi des présences et des absences. Cette approche ne laisse que très peu de place à une vision stratégique, réduisant ainsi le département RH à un simple service de soutien sans réel pouvoir d'influence sur les orientations de l'entreprise.

- **La centralisation des processus décisionnels :**

Les décisions relatives à la gestion du personnel sont prises quasi exclusivement par la direction générale, sans délégation significative aux responsables des ressources humaines. Cette concentration du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie freine l'efficacité opérationnelle et ralentit les processus de gestion. Les responsables RH se retrouvent ainsi dans une position d'exécution plutôt que de conception, ce qui limite considérablement leur capacité d'action et d'innovation.

- **Une gestion réactive plutôt qu'anticipative :**

La gestion des ressources humaines fonctionne essentiellement en mode réactif, c'est-à-dire qu'elle intervient uniquement lorsqu'un problème se manifeste, sans chercher à l'anticiper. Il n'existe pas de démarche de planification prospective des besoins en compétences ni de stratégie préventive face aux risques liés au capital humain. Cette logique de court terme prive l'organisation de toute capacité d'adaptation proactive aux évolutions de son environnement.

- **La faible valorisation de la performance individuelle :**

Dans ce modèle de gestion, c'est le poste occupé et l'ancienneté qui déterminent principalement la valeur accordée à un employé, au détriment de ses résultats concrets et de ses compétences réelles. Les mécanismes de reconnaissance et de récompense basés sur la performance individuelle sont quasi inexistants, ce qui engendre un sentiment d'injustice chez les salariés les plus méritants. Cette absence de différenciation selon le mérite contribue à démotiver les employés performants et à instaurer une culture de la médiocrité acceptée.

- **La prééminence de la fonction sociale sur la performance économique :**

Les organisations ont longtemps privilégié la préservation de la paix sociale et le maintien de l'emploi au détriment de la performance et de la rentabilité économique. Cette logique conduit à considérer l'entreprise comme un amortisseur social plutôt qu'une entité productive. En conséquence, les décisions RH sont souvent guidées par des considérations d'ordre social, au détriment d'une gestion orientée vers l'efficience et la compétitivité.

Berrached et Tabet Aoul Lachachi (2017, pp. 121–130) soulignent que:

- **Le recours aux réseaux informels dans le recrutement :**

Le processus de recrutement repose fréquemment sur des recommandations personnelles, des liens familiaux ou des réseaux de connaissance, plutôt que sur des critères objectifs et transparents. Cette pratique compromet sérieusement l'égalité des chances et

conduit à des recrutements qui ne correspondent pas toujours aux besoins réels de l'organisation. Elle favorise également l'installation d'une culture de favoritisme qui nuit à la cohésion interne et à la crédibilité de la fonction RH.

- **L'insuffisance des dispositifs d'évaluation de la performance :**

Les outils et systèmes d'évaluation des performances restent très peu développés, voire totalement absents dans certaines structures. Cette lacune empêche une identification objective des compétences, des points forts et des axes d'amélioration de chaque collaborateur. Sans évaluation rigoureuse, il devient impossible de construire des politiques cohérentes de formation, de promotion ou de gestion des carrières, ce qui maintient l'ensemble de la fonction RH dans une logique informelle et peu structurée.

Ainsi, la gestion des ressources humaines traditionnelle se caractérise par une approche principalement administrative et sociale, marquée par une faible orientation stratégique, une centralisation des décisions et une gestion limitée des compétences et de la performance.

1.3 Limites de la gestion des ressources humaines traditionnelle :

- **Absence de professionnalisme dans les pratiques de gestion :**

Même si les appellations ont évolué au fil du temps, les pratiques RH restent dans les faits très éloignées d'une gestion professionnelle et rigoureuse. On continue de privilégier la stabilité sociale sur la compétence, et les critères sérieux de recrutement, de formation ou d'évaluation sont souvent mis de côté. Au fond, changer les titres sans changer les mentalités ne suffit pas à moderniser réellement la gestion des ressources humaines (Tabet Aoul et Charif, 2018,pp.30-31 ; Berrached et Tabet Aoul, 2017,pp.122).

- **Prédominance des réseaux informels dans les décisions RH :**

Dans de nombreuses organisations, ce ne sont pas les compétences qui ouvrent les portes, mais les relations personnelles, les liens familiaux ou l'appartenance à tel ou tel réseau. Les décisions de recrutement et de promotion se prennent souvent en dehors de tout critère objectif, ce qui crée un sentiment d'injustice et bloque toute tentative de modernisation. Tant que les logiques informelles dominent, il est difficile d'espérer une gestion des ressources humaines équitable et efficace (Tabet Aoul et Charif, 2018,p.32 ; Berrached et Tabet Aoul, 2017,p.125).

- **Faiblesse de l'investissement en formation et en évaluation :**

Que ce soit dans les grandes structures publiques ou les petites entreprises, la formation est souvent perçue comme une dépense plutôt que comme un investissement. Les systèmes d'évaluation, quand ils existent, restent superficiels et ne permettent pas de valoriser réellement

les compétences ni d'encourager l'innovation. Cette négligence prive les organisations des moyens nécessaires pour développer leur capital humain et faire face aux exigences d'un environnement en constante évolution (Tabet Aoul et Charif, 2018,p.32 ; Tir, 2006 ,p.12).

• Retard dans l'appropriation d'une GRH moderne et stratégique :

Ce qui frappe dans certaines organisations, c'est que des pratiques RH tout à fait basiques sont présentées comme des avancées remarquables, ce qui en dit long sur le retard accumulé. La GRH n'est pas encore perçue comme un levier stratégique, mais plutôt comme une fonction secondaire cantonnée aux tâches administratives courantes. Ce décalage par rapport aux standards modernes freine la performance globale et maintient les organisations dans une logique de gestion dépassée (Reguieg-Issaad, 2018,pp. 239-241 ; Tir, 2006,p.15).

En définitive, les limites de la GRH traditionnelle sont nombreuses et se recoupent sur un point essentiel : cette approche ne répond plus aux réalités d'aujourd'hui. Entre le manque de professionnalisme, les décisions guidées par les relations personnelles, la négligence de la formation et le retard dans l'adoption d'une vision stratégique, il est clair que les pratiques héritées du passé ont atteint leurs limites. Tout cela amène naturellement à s'interroger sur la nécessité de repenser en profondeur la gestion des ressources humaines, en lui donnant une dimension plus moderne, plus équitable et véritablement orientée vers la performance.

1.4 Définition de la GRH numérique (e-GRH) :

D'après BINDRA et al. (2025), repris par BAKRIM et al. (2025,p14), la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) se définit comme l'intégration des technologies numériques dans les pratiques relatives aux ressources humaines, incluant la gestion administrative, la communication interne ainsi que l'analyse prédictive de la performance sociale. Concrètement, il s'agit de substituer les processus manuels et papier par des outils digitaux qui permettent de centraliser, d'automatiser et d'optimiser l'ensemble des activités RH au sein de l'organisation. Cette transformation numérique touche aussi bien les tâches opérationnelles du quotidien, comme la gestion des contrats ou le suivi des absences, que des fonctions plus élaborées telles que l'évaluation des compétences ou la planification stratégique des effectifs. En mobilisant des technologies comme les logiciels de gestion intégrée, les plateformes collaboratives ou encore les outils d'analyse de données, la e-GRH offre aux responsables RH une vision plus claire et plus précise du capital humain dont ils disposent. Elle représente ainsi bien plus qu'une simple modernisation des outils : c'est un véritable changement de paradigme dans la manière de concevoir et de piloter la gestion des ressources humaines.

Abdaoui et Elkharraz (2025, pp.158–167), s'appuyant sur les travaux de Marler et Fisher (2013,pp. 18–36), définissent la e-GRH comme le recours aux outils numériques au service de la gestion des ressources humaines. Concrètement, cette approche vise à alléger les tâches administratives, à optimiser la gestion des talents et à éclairer les choix stratégiques des organisations. En d'autres termes, la e-GRH ne se limite pas à une simple numérisation des procédures existantes, mais transforme en profondeur la manière dont les responsables RH travaillent, décident et interagissent avec les collaborateurs. Elle leur permet de gagner en efficacité sur les tâches routinières tout en se concentrant davantage sur des missions à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation.

Au regard de ces définitions, la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) se présente comme une transformation de la gestion classique des ressources humaines en un modèle numérisé, fondé sur l'emploi des technologies digitales afin d'automatiser et d'améliorer les processus RH. Elle ne se restreint pas à la dématérialisation des tâches administratives, mais inclut aussi l'optimisation de la communication interne, la gestion des ressources humaines ainsi que le soutien à la prise de décisions stratégiques par l'exploitation des données et des outils analytiques. Ainsi, la gestion des ressources humaines électronique représente un vecteur fondamental de performance et de modernisation des organisations.

1.5 La transition vers la gestion des ressources humaines électronique :

La transition vers la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) représente une étape importante dans l'évolution des pratiques RH au sein des organisations modernes. Elle se traduit par l'intégration progressive des technologies de l'information et de la communication dans les différentes activités de gestion des ressources humaines, afin de rendre les processus plus rapides, plus efficaces et mieux organisés.

Cette transformation ne se fait pas de manière immédiate, mais elle s'inscrit dans une évolution progressive liée à la digitalisation des entreprises. Elle permet notamment de simplifier les tâches administratives, de réduire l'usage du papier et d'améliorer la circulation de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Ainsi, la fonction RH devient plus moderne et mieux structurée grâce à l'utilisation des outils numériques.

Selon Strohmeier et Diederichsen (2010), l'e-GRH s'inscrit dans une logique de recherche plus rigoureuse et basée sur des preuves, où l'utilisation des technologies dans la gestion des ressources humaines vise à améliorer à la fois la performance organisationnelle et la qualité des décisions prises.

Ainsi, la transition vers l'e-GRH reflète une évolution globale vers une fonction RH plus stratégique, où la technologie joue un rôle essentiel dans la transformation des pratiques et des méthodes de travail.

1.6 Comparaison entre la GRH traditionnelle et la e-GRH :

Le tableau suivant présente une synthèse comparative entre la GRH traditionnelle et la e-GRH, élaborée à partir de plusieurs études scientifiques et références théoriques mobilisées dans l'article d'ABDELLAH et BEKKAOUI (2024), ainsi que d'autres travaux académiques portant sur la transformation digitale de la fonction RH.

Tableau 1 : la comparaison entre la GRH traditionnelle et la e-GRH

Dimensions	**GRH traditionnelle**	**e-GRH (GRH digitale)**
Recrutement	Le recrutement s'appuie sur les annonces imprimées et les réseaux relationnels personnels. Processus manuel, lent et restreint géographiquement. La sélection est fréquemment de nature subjective.	Recrutement effectué par l'intermédiaire de plateformes numériques, de réseaux sociaux professionnels et d'outils électroniques. Automatisation et accélération du traitement des candidatures avec une couverture étendue.
Formation	Formation en présentiel impliquant des coûts substantiels ainsi qu'une organisation contraignante. Complexité dans le suivi de la progression des apprentissages.	Mise en œuvre de formations en ligne offrant flexibilité, accessibilité à distance et adaptation personnalisée des parcours pédagogiques.
Gestion des talents	Évaluations effectuées manuellement à partir de formulaires papier et d'appréciations subjectives.	Recours à des logiciels de gestion des ressources humaines, à des tableaux de bord et à des indicateurs de performance

	Complexité dans l'évaluation et le suivi des compétences.	favorisant un suivi plus rigoureux et objectif des compétences.
Rétention des employés	Recours à des méthodes traditionnelles de motivation telles que les primes et les avantages usuels, accompagnés d'une communication interne restreinte.	Élaboration de programmes individualisés reposant sur les données des ressources humaines et optimisation des interactions via les plateformes numériques.
Satisfaction des employés	Relations essentiellement basées sur un contact humain direct, caractérisées par une faible flexibilité organisationnelle.	Développement du télétravail, des outils collaboratifs et des systèmes de communication contribuant à un équilibre optimisé entre vie professionnelle et vie personnelle.
Coût	Frais importants associés à l'utilisation du papier, aux déplacements et à la gestion administrative conventionnelle.	Un investissement technologique initial considérable est requis, toutefois il permet une diminution des coûts opérationnels à long terme grâce à l'automatisation.
Efficacité et rapidité	Procédures prolongées, charge administrative importante et accès restreint à l'information.	Automatisation des processus des ressources humaines, accès accéléré aux données et optimisation de la prise de décision.

Culture organisationnelle	Culture organisationnelle stable et faiblement orientée vers l'innovation technologique. Acclimatation progressive aux modifications.	Mise en place d'une culture collaborative, numérique et innovante requérant un accompagnement du changement ainsi qu'une formation continue.
Défis	Résistance aux transformations, complexité administrative et insuffisance de souplesse.	Enjeux associés au coût initial des technologies, à l'opposition au changement, à la sécurité informatique et à l'exigence de formation permanente.

Source : Élaboré par nos soins à partir de plusieurs études scientifiques : Marler et Fisher (2013), Bondarouk et Ruel (2013), Strohmeier (2007), Parry et Tyson (2011), Stone et al. (2015), Bissola et Imperatori (2013).

2 Section 2 : De la GRH traditionnelle à la GRH numérique :

Les avancées des technologies de l'information et de la communication ont profondément transformé la gestion des ressources humaines. Pendant longtemps, les organisations s'appuyaient sur des méthodes traditionnelles basées sur des procédures manuelles et des dossiers papier, ce qui entraînait une lenteur dans le traitement des informations et une faible réactivité face aux exigences de performance. Avec l'évolution de l'environnement économique et l'augmentation des besoins en efficacité, ces pratiques sont devenues de moins en moins adaptées.

Pour répondre à ces défis, les organisations ont progressivement adopté la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH). Cette approche consiste à utiliser des outils et plateformes numériques afin d'automatiser, simplifier et améliorer les processus RH. Elle favorise une meilleure circulation de l'information, renforce l'efficacité des activités RH et réduit le temps consacré aux tâches administratives. Ainsi, les responsables RH peuvent se concentrer davantage sur des missions stratégiques telles que le développement des compétences, la gestion des talents et l'accompagnement du changement.

Cette section vise à présenter les systèmes d'e-GRH en abordant leur définition, leurs principales composantes, leurs fonctions ainsi que les technologies sur lesquelles ils reposent, afin de mieux comprendre leur rôle dans la transformation et la modernisation de la fonction RH.

2.1 Définition des systèmes e-GRH :

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) désignent l'ensemble des outils numériques et des systèmes d'information destinés à appuyer, automatiser et améliorer les processus de gestion des ressources humaines. Ils englobent une large palette de processus RH, notamment le recrutement, la formation, la gestion des parcours professionnels, l'évaluation des performances, la rémunération ainsi que la mobilité interne. Ces systèmes constituent aujourd'hui un pilier incontournable du fonctionnement des organisations modernes, dans la mesure où ils permettent de centraliser et de structurer l'ensemble des données relatives au capital humain, tout en offrant aux responsables RH des instruments performants pour piloter leurs activités avec davantage de rigueur et de cohérence.

Selon Kovach et Cathcart (1999,pp. 275-282), un système e-GRH peut être défini comme un outil permettant à l'entreprise de gérer et d'organiser les informations liées aux ressources

humaines, notamment les données des employés, les activités du personnel ainsi que les informations relatives aux différentes unités organisationnelles. À ce titre, il joue un rôle central dans la structuration de l'information RH, en offrant à l'entreprise une vision claire et actualisée de son capital humain, ce qui facilite considérablement la planification des effectifs et la prise de décisions éclairées en matière de gestion du personnel.

D'après Merck (2002,p.2), le système e-GRH correspond à un ensemble de logiciels reliés entre eux, conçus pour assurer de manière cohérente les différentes opérations administratives et les activités de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Cette interconnexion entre les différentes composantes logicielles garantit une continuité et une homogénéité dans le traitement des données RH, évitant ainsi les redondances d'information et les risques d'erreur liés à une gestion fragmentée et dispersée entre plusieurs systèmes non intégrés .

Tannenbaum (1990,pp. 27-32) souligne en outre que le système e-GRH permet la collecte, le stockage, le traitement, l'analyse, l'extraction et la diffusion d'informations pertinentes concernant les ressources humaines d'une organisation, ce qui favorise l'automatisation des activités RH ainsi que la prise de décision. En couvrant ainsi l'intégralité du cycle de vie de l'information, depuis sa collecte initiale jusqu'à sa restitution sous forme exploitable, ces systèmes permettent aux décideurs de disposer en temps réel de données fiables et pertinentes, indispensables pour anticiper les besoins en compétences et ajuster les politiques RH en conséquence.

De plus, Hendrickson (2003,pp. 381-394) met en évidence que le système d'information des ressources humaines (SIRH), en tant que support technologique central de l'e-GRH, ne se réduit pas aux seuls outils techniques, mais englobe également les individus, les procédures, les politiques ainsi que les données indispensables à la gestion des ressources humaines. Cette vision élargie rappelle que la dimension humaine et organisationnelle reste au cœur du dispositif, et que la réussite d'un SIRH ne dépend pas uniquement de la sophistication des technologies déployées, mais également de la qualité des processus qui l'encadrent et de l'adhésion des utilisateurs qui l'alimentent au quotidien.

Enfin, Exbrayat et al. (2010,p.2) définissent le SIRH comme un outil stratégique favorisant l'optimisation des processus RH ainsi que l'amélioration de la circulation de l'information au sein de l'organisation. En ce sens, le SIRH ne se cantonne plus à un rôle purement opérationnel, mais s'impose progressivement comme un levier stratégique à part entière, contribuant à renforcer la réactivité de la fonction RH, à améliorer la qualité des services

rendus aux collaborateurs et à soutenir les orientations stratégiques de l'organisation dans un contexte de transformation numérique accélérée.

En définitive, les systèmes de gestion électronique des ressources humaines constituent un instrument technologique fondamental qui autorise les organisations à optimiser la gestion des ressources humaines, à automatiser les processus liés à ces ressources et à accroître l'efficacité des prises de décision. Ils représentent bien plus qu'un simple outil informatique, incarnant une véritable infrastructure organisationnelle au service de la performance humaine et collective.

2.2 Les composants constitutifs des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques (e-GRH) :

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sont définis et abordés selon diverses perspectives dans la littérature scientifique. En effet, les auteurs ne présentent pas une conception unifiée et homogène de leurs composantes, mais privilégient plutôt des approches complémentaires en fonction de l'angle d'analyse choisi.

Certaines recherches favorisent une analyse structurelle et technique des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques, en soulignant leurs composantes internes. Certains privilégient une approche fonctionnelle axée sur les usages et les processus des ressources humaines, tandis que d'autres examinent les dimensions contextuelles et organisationnelles associées à leur mise en œuvre.

Dans ce contexte, sont exposées ci-après les composantes majeures des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques telles qu'elles ont été définies par divers auteurs.

A. Les éléments constitutifs des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques selon Le Cercle SIRH (2021,pp. . 40-130) :

- **Base de données des ressources humaines :**

La base de données représente le fondement central sur lequel s'appuie l'ensemble du système de gestion électronique des ressources humaines. Elle rassemble de manière centralisée toutes les informations concernant les employés, en couvrant l'intégralité de leur parcours au sein de l'organisation, depuis leur intégration jusqu'à leur départ, tout en garantissant une mise à jour permanente, sécurisée et cohérente des informations enregistrées. On y retrouve des données aussi diverses que les informations personnelles, les historiques professionnels, les

compétences détenues, les résultats des évaluations ou encore les éléments de rémunération. Le principal intérêt de cette centralisation réside dans le fait qu'elle met fin à la dispersion de l'information entre les différents services de l'organisation, en assurant à tous les acteurs concernés un accès permanent à des données fiables et uniformes, ce qui réduit considérablement les risques d'erreurs et d'incohérences qui étaient fréquents dans les modes de gestion traditionnels.

- **Modules dédiés à la gestion administrative :**

La gestion des tâches administratives a longtemps représenté une charge considérable pour les équipes RH, mobilisant une part importante de leur temps et de leurs ressources. Pour répondre à cette réalité, des modules logiciels spécialisés ont été conçus afin de prendre en charge les opérations courantes telles que la gestion de la paie, le suivi des contrats de travail et la gestion des absences, en automatisant les tâches répétitives pour alléger sensiblement la charge qui pèse sur les professionnels des ressources humaines. Ces outils permettent ainsi de traiter automatiquement le calcul des salaires, la gestion des congés, le suivi des présences ou encore l'édition des bulletins de paie, sans nécessiter d'interventions manuelles répétées et sources d'erreurs. Au-delà du gain de temps qu'ils procurent, ces modules contribuent à améliorer la fiabilité des traitements administratifs et offrent aux équipes RH la possibilité de recentrer leurs efforts sur des missions à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation.

- **Modules dédiés à la gestion des compétences et des talents :**

La performance d'une organisation repose en grande partie sur sa capacité à identifier, développer et retenir ses talents, ce qui confère aux modules de gestion des compétences une importance stratégique croissante. Ces modules couvrent un spectre fonctionnel étendu, allant du recrutement à la gestion des parcours professionnels, en passant par la planification des formations et le suivi des évaluations de performance, avec pour finalité de soutenir activement le développement du capital humain au sein de l'organisation. Ils permettent notamment de dresser une cartographie précise des compétences disponibles, de détecter les besoins en formation, d'anticiper les évolutions de carrière et de veiller à ce que les profils des collaborateurs soient en adéquation avec les besoins stratégiques de l'entreprise. Ce faisant, ils contribuent à fidéliser les talents en leur offrant des perspectives d'évolution lisibles et structurées, tout en permettant à l'organisation de mieux anticiper ses besoins futurs en compétences.

- **Interfaces utilisateur :**

La convivialité et l'accessibilité des interfaces utilisateur constituent des facteurs déterminants dans l'adoption et l'efficacité d'un système e-GRH. Ces interfaces interactives permettent aux collaborateurs comme aux responsables hiérarchiques d'accéder directement à leurs informations personnelles et de formuler des demandes auprès du service RH, le tout via des portails électroniques simples et intuitifs. Un employé peut ainsi consulter ses bulletins de salaire, déposer une demande de congé, suivre son plan de formation ou encore mettre à jour ses données personnelles de manière totalement autonome, sans avoir à solliciter directement un interlocuteur RH. Cette logique de libre-service contribue à fluidifier les échanges au sein de l'organisation, à raccourcir les délais de traitement des demandes et à améliorer l'expérience globale des collaborateurs dans leurs interactions avec la fonction ressources humaines.

- **Protection et confidentialité des informations :**

À mesure que les systèmes e-GRH centralisent des volumes toujours plus importants de données personnelles sensibles, la question de leur protection devient un enjeu absolument fondamental. Des dispositifs de sécurité adaptés sont donc intégrés pour garantir la confidentialité des informations personnelles des employés et prévenir tout accès non autorisé, dans le respect strict des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de protection des données. Ces dispositifs recouvrent notamment des mécanismes de contrôle d'accès différenciés, des protocoles de chiffrement des données, des systèmes permettant de tracer les connexions et des procédures régulières de sauvegarde. Leur objectif est de s'assurer que les informations les plus sensibles, qu'il s'agisse de données médicales, d'éléments salariaux ou de résultats d'évaluation, ne soient accessibles qu'aux personnes expressément habilitées à les consulter.

- **Instruments d'analyse et de génération de rapports :**

La capacité à transformer les données RH en informations exploitables constitue l'un des apports les plus significatifs des systèmes e-GRH pour le pilotage stratégique de l'organisation. Les outils d'analyse et de reporting intégrés à ces systèmes facilitent la production de rapports détaillés et d'indicateurs de suivi portant sur des thématiques aussi variées que l'absentéisme, la mobilité interne, le turnover ou encore la satisfaction des collaborateurs, permettant ainsi à la direction de fonder ses décisions stratégiques sur des données objectives et actualisées. En restituant les données brutes sous forme de tableaux de bord synthétiques et de visualisations claires, ces instruments offrent aux responsables RH et aux dirigeants une lecture précise de la

situation sociale de l'organisation, les aidant à identifier les tendances émergentes, à détecter les signaux d'alerte et à orienter leurs arbitrages avec davantage de pertinence et de discernement.

B. Les éléments constitutifs des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques selon Gillet & Gillet (2010, pp. 42-105) :

- **Organisation de la base de données des ressources humaines :**

La base de données numérique constitue le point de départ incontournable de tout système de gestion électronique des ressources humaines. Elle a pour vocation de centraliser l'ensemble des informations relatives aux employés et de permettre leur extraction ainsi que leur analyse de manière intégrée au sein du système. Plutôt que de laisser les données dispersées entre plusieurs services ou supports, cette base de données offre une vision unifiée et structurée du capital humain de l'organisation, accessible à tout moment par les personnes habilitées. Elle constitue ainsi une véritable mémoire organisationnelle, en conservant de manière ordonnée et sécurisée l'ensemble des informations utiles à la gestion du personnel, depuis les données d'identification jusqu'aux historiques de carrière, en passant par les compétences, les formations suivies et les résultats des évaluations. La qualité et la fiabilité de cette base de données conditionnent directement l'efficacité de l'ensemble des autres composantes du système.

- **Automatisation des procédures administratives :**

L'un des apports les plus directs et les plus tangibles des systèmes e-GRH réside dans leur capacité à automatiser les processus RH récurrents, tels que la gestion de la paie, le suivi des présences et la gestion des congés, dans le but de diminuer les erreurs humaines et d'optimiser le temps consacré aux tâches administratives. En effet, ces opérations, bien qu'indispensables au bon fonctionnement de l'organisation, sont souvent sources d'erreurs lorsqu'elles sont réalisées manuellement, en raison de leur caractère répétitif et du volume important de données qu'elles impliquent de traiter. Grâce à l'automatisation, les calculs sont effectués de manière systématique et rigoureuse, les délais de traitement sont considérablement réduits et les équipes RH se trouvent libérées d'une charge opérationnelle importante, ce qui leur permet de concentrer leurs efforts sur des missions plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation.

- **Cyber sécurité et sauvegarde des informations personnelles :**

La numérisation des données RH soulève inévitablement des enjeux majeurs en matière de sécurité et de confidentialité des informations. Pour y faire face, les systèmes e-GRH intègrent des politiques de sécurité numérique spécifiquement élaborées pour protéger les

informations personnelles des employés et garantir leur confidentialité face aux risques d'accès non autorisés ainsi qu'aux pertes de données accidentelles ou malveillantes. Ces politiques se traduisent concrètement par la mise en place de mécanismes de contrôle d'accès stricts, de protocoles de chiffrement des données sensibles, de systèmes de sauvegarde régulière et de procédures de récupération en cas d'incident. Dans un contexte où les cyberattaques se font de plus en plus fréquentes et sophistiquées, ces dispositifs de protection ne constituent pas une option mais une nécessité absolue, permettant à l'organisation de se conformer aux obligations légales en vigueur tout en préservant la confiance de ses collaborateurs.

- **Instruments de rapport et d'analyse :**

La capacité à produire des analyses pertinentes et des rapports synthétiques représente l'une des dimensions les plus stratégiques des systèmes e-GRH. Les outils de reporting et les tableaux de bord intégrés à ces systèmes facilitent le suivi régulier des indicateurs de performance RH ainsi que la prise de décisions appuyées sur des données fiables et actualisées. Ces instruments permettent de transformer des volumes importants de données brutes en informations exploitables et visuellement accessibles, offrant ainsi aux responsables RH et à la direction une lecture claire et objective de la réalité sociale de l'organisation. Qu'il s'agisse de suivre l'évolution du taux d'absentéisme, d'analyser les tendances en matière de turnover ou d'évaluer l'efficacité des programmes de formation, ces outils d'analyse constituent un support précieux pour orienter les politiques RH et ajuster les stratégies de gestion du personnel en fonction des résultats observés.

- **Intégration au sein d'autres systèmes de gestion :**

L'un des atouts distinctifs des systèmes e-GRH modernes réside dans leur capacité à s'interconnecter avec les autres systèmes d'information de l'entreprise. Cette aptitude à intégrer le système d'information des ressources humaines avec d'autres systèmes de gestion, tels que la comptabilité ou la finance, favorise une circulation fluide et cohérente des données à travers l'ensemble de l'organisation. Plutôt que de fonctionner comme un outil isolé, le système e-GRH s'inscrit ainsi dans un écosystème numérique plus large, où les informations circulent librement entre les différentes fonctions de l'entreprise, évitant les doubles saisies, les incohérences entre systèmes et les pertes d'information. Cette intégration transversale renforce la cohérence des données à l'échelle de l'organisation et contribue à une meilleure coordination entre les différentes directions, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des sujets à la croisée de plusieurs fonctions, comme la gestion de la masse salariale ou la planification budgétaire des effectifs.

2.3 Fonctions des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) :

La transformation de la gestion traditionnelle des ressources humaines vers une gestion numérique s'effectue essentiellement par l'intégration des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH). Ces systèmes participent à la modernisation de la fonction RH en automatisant les processus, en améliorant la prise de décision et en renforçant la performance organisationnelle

A. Automatisation et rationalisation des procédures administratives :

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) assurent l'informatisation de multiples opérations administratives, incluant la gestion des dossiers du personnel, la paie, les congés, la mobilité ainsi que le recrutement. Cette automatisation participe à la diminution des délais de traitement, des coûts administratifs et des risques d'erreurs.

Ils contribuent également à la centralisation des données relatives aux ressources humaines ainsi qu'à leur actualisation en temps réel, ce qui optimise l'accès à l'information pour les gestionnaires des ressources humaines, les cadres et les employés (Tamnine, 2016,pp.126-127).

B. Soutien à la prise de décision et à la gestion sociale :

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) fournissent aux organisations des instruments de gouvernance, notamment des tableaux de bord sociaux et des dispositifs de reporting automatisés. Ces instruments permettent de surveiller divers indicateurs en ressources humaines tels que l'absentéisme, la rotation du personnel, les coûts sociaux ainsi que les besoins en recrutement.

L'analyse des données relatives aux ressources humaines permet ainsi aux gestionnaires de formuler des décisions plus promptes et davantage alignées sur les objectifs organisationnels. Certains dispositifs autorisent en outre la prévision des besoins futurs en compétences par le biais de l'analyse des données disponibles (Bakrim et al., 2025,pp.13-32 ;Blanchot et Wacheux, 2002,pp.11-36).

C. Élaboration et diffusion des savoirs :

Les technologies numériques facilitent le développement des compétences via les systèmes d'apprentissage en ligne et les dispositifs de formation à distance. Ces instruments permettent un accès à la formation à la fois plus souple et plus rapide.

De surcroît, les plateformes collaboratives ainsi que les outils de gestion des connaissances favorisent la diffusion des informations, des meilleures pratiques et des expériences professionnelles parmi les collaborateurs. Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines participent également à la transmission des compétences ainsi qu'à la valorisation des savoirs au sein de l'organisation (Blanchot et Wacheux, 2002,pp.16-19).

D. Personnalisation des approches et attribution de responsabilités aux collaborateurs

L'e-GRH favorise la promotion du libre-service RH, offrant aux collaborateurs la possibilité de réaliser eux-mêmes certaines démarches administratives, telles que la consultation des bulletins de salaire, la mise à jour des données personnelles ou les requêtes de congés.

Ces dispositifs facilitent en outre une administration davantage personnalisée des trajectoires professionnelles, en intégrant les compétences, les besoins et les aspirations propres à chaque collaborateur. Cette démarche favorise le renforcement de l'autonomie des employés ainsi que l'amélioration de leur satisfaction professionnelle (Tamnine, 2016,pp. 128-129).

E. Actualisation des pratiques managériales et adaptabilité organisationnelle

Les systèmes de gestion des ressources humaines électroniques (e-GRH) soutiennent l'émergence de nouvelles modalités de travail, telles que le télétravail, la collaboration en équipe et les projets collectifs.

Ils contribuent également à la transformation du rôle de la fonction ressources humaines vers des missions davantage stratégiques, telles que la gestion des talents, l'accompagnement des processus de changement et le développement des compétences. Les organisations sont également en mesure de s'ajuster de manière plus efficiente aux transformations réglementaires, économiques et sociales grâce aux technologies numériques (Bakrim et al., 2025,pp.26-28 ; Blanchot et Wacheux , 2002,pp.22-24).

F. Génération de valeur et optimisation de la performance

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) facilitent l'harmonisation des pratiques en gestion des ressources humaines avec les finalités stratégiques de l'organisation. Ils participent à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle, à l'amélioration de la qualité des services des ressources humaines ainsi qu'à l'accroissement de la performance globale de l'entreprise.

L'emploi des outils numériques peut aussi engendrer des répercussions favorables sur le climat social, la productivité, la communication interne ainsi que sur la perception de l'organisation par ses employés et partenaires (Bakrim et al., 2025,pp.29-31 ;Blanchot et Wacheux , 2002,pp.25-28).

G. Maîtrise des contraintes et respect des normes réglementaires

Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) optimisent la conformité aux exigences réglementaires ainsi que le contrôle des démarches administratives. Ils participent également à l'amélioration de la sécurité et de la confidentialité des données du personnel au moyen de mécanismes de protection et de contrôle des accès.

Par ailleurs, les dispositifs numériques facilitent une surveillance réglementaire accrue ainsi qu'une adaptation accélérée aux évolutions législatives (Tamnine, 2016,pp.130-131).

2.4 Outils et technologies utilisés dans la transition vers la GRH numérique :

Parler de GRH numérique, c'est avant tout évoquer un ensemble d'outils et de technologies qui ont profondément changé la manière dont les entreprises gèrent leurs collaborateurs.

- **Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) :**

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) représentent l'un des principaux outils utilisés dans le processus de transition vers la gestion numérique des ressources humaines. Ils permettent de centraliser et de gérer l'ensemble des activités liées aux ressources humaines à travers une plateforme numérique unique. Le SIRH facilite notamment la gestion administrative du personnel, la paie, le recrutement, la formation, l'évaluation des performances ainsi que la gestion des compétences. Cet outil améliore l'accessibilité, l'organisation et la rapidité de traitement des données RH. Le SIRH constitue ainsi une base essentielle de la digitalisation de la fonction RH. (Patesson et al., 2024,p.3 ; Kavanagh , Thite, 2008,p.3).

- **L'intelligence artificielle (IA) :**

L'intelligence artificielle occupe aujourd'hui une place importante dans la gestion numérique des ressources humaines. Elle permet d'automatiser plusieurs tâches et d'améliorer l'efficacité des processus RH. Dans le domaine du recrutement, l'IA peut être utilisée pour analyser automatiquement les CV, identifier les profils correspondant aux besoins de l'entreprise et répondre aux questions des candidats grâce aux CHATBITS RH. Elle intervient également dans la gestion administrative à travers l'automatisation des documents et des données. Dans le domaine de la formation, les outils d'intelligence artificielle favorisent un apprentissage personnalisé et interactif. Enfin, l'IA aide les entreprises à réaliser des analyses prédictives afin d'anticiper certains phénomènes comme le turnover ou l'absentéisme.(Patessin et al., 2024,pp.5-7).

- **Les progiciels de gestion intégrée (ERP) :**

Les ERP sont des systèmes informatiques intégrés qui regroupent plusieurs fonctions de gestion de l'entreprise au sein d'une même plateforme, y compris la gestion des ressources humaines. Ces outils permettent de partager les informations entre différents services et d'assurer une meilleure coordination des activités. Parmi les ERP les plus connus figurent SAP ERP et People Soft. Dans le cadre de la GRH numérique, les ERP facilitent la gestion des données RH et améliorent l'efficacité des processus administratifs.(Blanchot , Wacheux, 2002,p.1).

- **Le recrutement électronique :**

Le e-recrutement désigne l'utilisation des technologies numériques et des plateformes en ligne dans le processus de recrutement. Il permet aux entreprises de publier des offres d'emploi sur Internet, de recevoir les candidatures en ligne et de gérer plus rapidement les processus de sélection. Cette pratique facilite également la communication entre les recruteurs et les candidats tout en élargissant la portée du recrutement à un plus grand nombre de profils.

(Blanchot , Wacheux , 2002,pp.5-11).

- **L'intranet RH :**

L'intranet RH est une plateforme numérique interne utilisée pour améliorer la communication au sein de l'organisation. Il permet de diffuser des informations administratives, des procédures internes, des offres de formation ou encore des informations relatives aux

carrières des employés. Cet outil favorise un accès rapide aux informations RH et renforce la communication entre les salariés et le service des ressources humaines.(Blanchot , Wacheux, 2002,pp.7-11).

- **L'e-learning**

L'e-learning représente une forme de formation numérique qui permet aux employés d'accéder à des contenus pédagogiques à distance grâce aux technologies numériques. Cette méthode facilite le développement des compétences tout en offrant plus de flexibilité aux employés et aux entreprises. Les plateformes d'e-learning peuvent inclure des vidéos, des exercices interactifs, des quiz et des outils de suivi des apprentissages.

(Blanchot et Wacheux , 2002 ,p.6; Patesson et al., 2024,p.6).

- **Les outils numériques de suivi des performances**

Les outils numériques de suivi des performances permettent aux responsables RH d'évaluer les résultats des employés et d'analyser certaines données liées à la performance organisationnelle. Ces outils facilitent le suivi des objectifs, l'évaluation du rendement ainsi que l'aide à la prise de décision grâce aux données numériques collectées. Ils participent ainsi à une gestion plus efficace et plus stratégique des ressources humaines. (Blanchot , Wacheux, 2002,p.7).

Pour comprendre de manière concrète la transition de la gestion des ressources humaines traditionnelle vers la gestion des ressources humaines numérique, il convient d'examiner les outils technologiques majeurs qui sous-tendent cette transformation. Effectivement, ces instruments représentent les dispositifs opérationnels favorisant la numérisation des processus de gestion des ressources humaines ainsi que l'optimisation de leur efficience.

3 Section 3 : Les Systèmes de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH)

La gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) constitue la transformation numérique de la fonction ressources humaines, passant d'une gestion traditionnelle essentiellement administrative à une gestion fondée sur les technologies digitales. Elle permet l'intégration d'outils informatiques et de systèmes d'information afin de moderniser et de rationaliser les différents processus de gestion des ressources humaines.

Grâce à l'e-GRH, les organisations peuvent automatiser plusieurs fonctions, notamment le recrutement, la formation, la gestion administrative ainsi que l'évaluation des collaborateurs. Elle facilite également la centralisation des données et améliore à la fois la rapidité et la qualité des processus décisionnels.

Cette section présente ainsi les principaux enjeux et avantages de la e-GRH dans le contexte de la transformation numérique de la fonction ressources humaines. Elle met en évidence, d'une part, les bénéfices apportés par ces systèmes tant pour l'entreprise que pour les employés, et d'autre part, les différents défis et contraintes liés à leur mise en œuvre et à leur adoption.

3.1 l'avantages de la gestion des ressources humaines électronique pour l'entreprise :

L'intégration des technologies numériques dans l'administration des ressources humaines autorise les organisations à optimiser leurs pratiques managériales et à accroître leur efficience organisationnelle. Grâce aux systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH), les entreprises sont en mesure de moderniser leurs processus RH, d'améliorer la diffusion de l'information et de renforcer leur aptitude à s'adapter aux évolutions de l'environnement.

A. Amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la cohésion interne :

Les technologies numériques dédiées à la gestion des ressources humaines favorisent l'amélioration de la coordination interne ainsi qu'une gestion stratégique optimisée du capital humain. Les études démontrent que les pratiques des ressources humaines appuyées par les technologies facilitent l'agilité organisationnelle ainsi que la capacité de réajustement des ressources en fonction des exigences de l'entreprise. (Apascaritei & Elvira, 2022)

B. Optimisation de la collecte et de l'analyse des données relatives aux ressources humaines :

Les systèmes de gestion des ressources humaines électroniques centralisent les informations concernant les employés et génèrent des données fiables qui facilitent les processus décisionnels. Cette numérisation optimise le suivi des performances, l'analyse des besoins en compétences et l'évaluation des pratiques en ressources humaines. (Apascaritei & Elvira, 2022)

C. Évolution de l'apprentissage organisationnel et des capacités professionnelles :

La gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) facilite la diffusion des savoirs et appuie les dispositifs de formation ainsi que le développement professionnel. Les plateformes numériques favorisent le développement continu des compétences, la surveillance de celles-ci ainsi que le soutien dans la gestion des trajectoires professionnelles des collaborateurs. (Apascaritei & Elvira, 2022)

D. Consolidation de la souplesse organisationnelle :

Les technologies numériques permettent aux entreprises d'adapter plus promptement leurs réponses face aux évolutions et aux contingences inattendues. Les systèmes de gestion des ressources humaines électroniques favorisent l'ajustement des modalités de travail, particulièrement dans les situations de transformation organisationnelle ou de télétravail. (Apascaritei & Elvira, 2022)

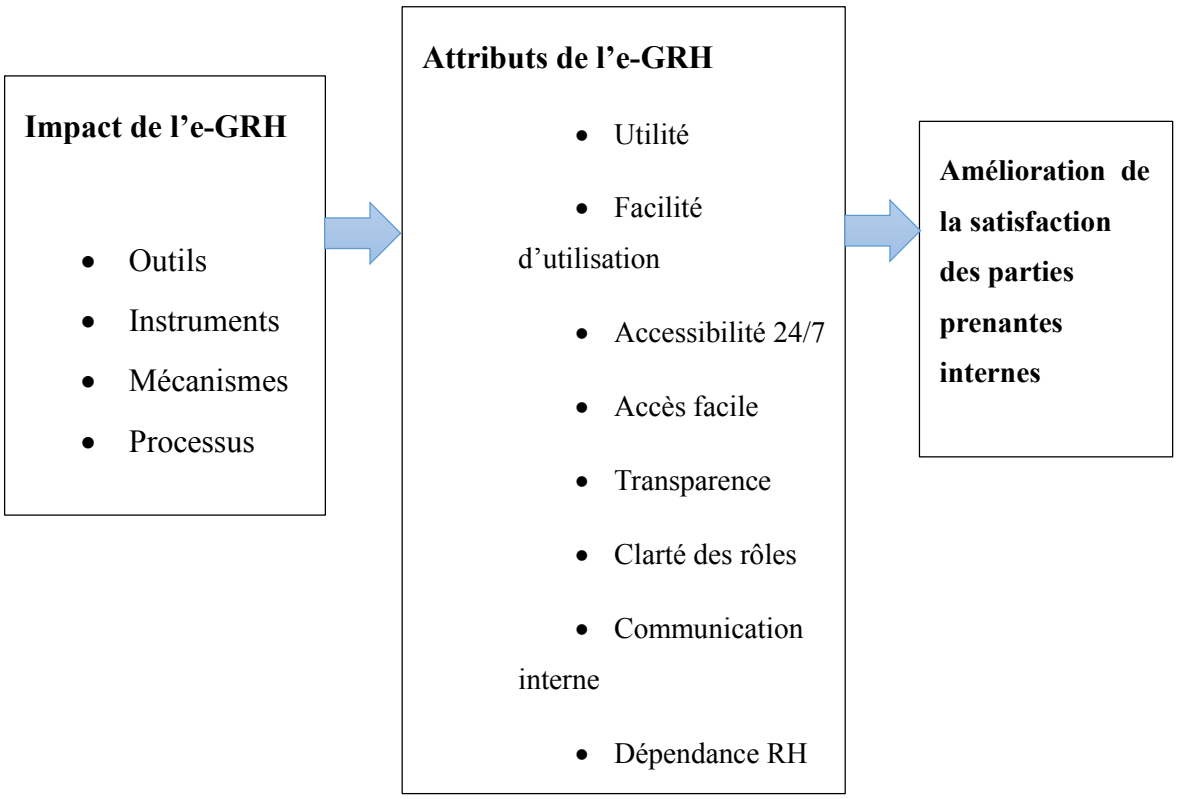
E. Optimisation de la réputation de l'entreprise et de son attractivité auprès des talents :

L'intégration des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques (e-GRH) projette une représentation contemporaine et novatrice de l'entreprise. Cette mise à niveau peut accroître son attractivité vis-à-vis des postulants et favoriser l'intégration de compétences nouvelles au sein d'un environnement professionnel numérisé. (Apascaritei & Elvira, 2022 ; Randel et al. 2018,pp.190-203)

3.2 Les avantages de la gestion électronique des ressources humaines pour les salariés :

Afin de mieux comprendre l'impact de l'e-GRH sur la satisfaction des salariés, le schéma ci-dessous met en évidence ses principaux attributs ainsi que leur contribution à l'amélioration du niveau de satisfaction des parties prenantes internes.

Figure 1: Modèle de satisfaction des parties prenantes internes à l'e-GRH



Source : Élaborée par nos soins d'après PRABANDHAN , 2014

Ce schéma met en évidence que les caractéristiques de l'e-GRH jouent un rôle central dans l'amélioration de la satisfaction des salariés. En effet, des éléments tels que la facilité d'utilisation, la transparence et la communication interne contribuent directement à renforcer l'autonomie des employés et à optimiser leur expérience au travail.

D'après Prabandhan (2014,pp.27-39), les principaux avantages de l'e-GRH sont :

A. Renforcement de l'autonomie des employés :

L'un des principaux avantages de l'e-GRH réside dans la possibilité offerte aux salariés d'effectuer eux-mêmes plusieurs démarches administratives qui étaient auparavant prises en charge par le service des ressources humaines. Grâce aux plateformes numériques, ils peuvent notamment introduire une demande de congé, consulter leurs fiches de paie ou encore mettre à jour leurs informations personnelles en toute autonomie. Cette évolution leur permet de gagner du temps, d'accéder plus rapidement aux informations dont ils ont besoin et de gérer plus efficacement leur situation professionnelle. En réduisant les interventions systématiques du service RH, l'e-GRH favorise également l'autonomie et la responsabilisation des

collaborateurs. Ces derniers deviennent ainsi davantage impliqués dans la gestion de leur parcours au sein de l'entreprise, ce qui contribue au développement d'une culture organisationnelle plus participative et plus dynamique.

B. Disponibilité des services 24h/24 et 7j/7 :

L'e-GRH a profondément transformé les conditions d'accès aux services des ressources humaines en supprimant les contraintes temporelles qui pesaient auparavant sur les collaborateurs. Grâce aux plateformes numériques, les employés peuvent désormais accéder aux services des ressources humaines en continu, sans être limités par les horaires d'ouverture des bureaux ou la disponibilité des agents. Cette accessibilité permanente revêt une importance particulière pour les organisations dont les équipes sont dispersées géographiquement ou qui fonctionnent selon des modalités de travail à distance ou en horaires décalés. Elle permet en outre de traiter les demandes urgentes en dehors des plages horaires habituelles, réduisant ainsi les délais d'attente et améliorant la réactivité de la fonction RH dans son ensemble. En affranchissant les collaborateurs des contraintes de temps et de lieu, l'e-GRH améliore sensiblement leur expérience quotidienne et renforce leur satisfaction dans leurs interactions avec les services administratifs de l'organisation.

C. Soutien à la prise de décision :

La qualité de la prise de décision dépend en grande partie de la fiabilité et de la disponibilité des informations sur lesquelles elle repose, et c'est précisément sur ce point que les outils e-GRH apportent une contribution essentielle. En fournissant des informations structurées et actualisées, ces systèmes permettent aux employés ainsi qu'aux responsables hiérarchiques de prendre des décisions plus éclairées concernant leur carrière, leurs formations ou leur évolution professionnelle. Les managers disposent ainsi d'une base d'information solide pour évaluer les besoins de leurs équipes, planifier les évolutions de carrière et anticiper les ajustements nécessaires en matière de compétences. De leur côté, les collaborateurs bénéficient d'une meilleure visibilité sur les perspectives qui s'offrent à eux, ce qui leur permet de définir leurs objectifs professionnels avec davantage de clarté et de cohérence. Cette amélioration de la qualité décisionnelle à tous les échelons de l'organisation constitue l'un des apports les plus stratégiques que les systèmes e-GRH peuvent offrir.

D. Amélioration de la communication interne :

Une communication interne fluide et transparente est l'une des conditions essentielles au bon fonctionnement d'une organisation, et l'e-GRH y contribue de manière significative. En structurant les échanges et en offrant des canaux de communication dédiés entre les employés, les responsables hiérarchiques et le service des ressources humaines, ces systèmes réduisent les risques de malentendus, de pertes d'information et de cloisonnement entre les différents niveaux de l'organisation. Les notifications automatiques, les messageries intégrées et les espaces collaboratifs proposés par les plateformes numériques permettent de maintenir un flux d'information régulier, structuré et accessible à tous les acteurs concernés. Cette fluidification des échanges renforce le sentiment d'appartenance des collaborateurs en les tenant informés des décisions et des évolutions qui les touchent directement. À terme, une communication interne de meilleure qualité se traduit par une organisation plus soudée, plus cohérente et mieux armée pour mobiliser l'ensemble de ses ressources humaines autour d'objectifs partagés.

D'autres avantages, soutenus également par IJIES (2023.pp.1-12) **et** Prabandhan (2014,pp.27-39)**,** incluent :

E. Accès immédiat et simplifié aux informations et services RH :

L'un des changements les plus concrets apportés par l'e-GRH dans le quotidien des collaborateurs est la facilité avec laquelle ils peuvent désormais accéder à leurs informations et aux services dont ils ont besoin. Grâce aux portails en libre-service, les employés peuvent consulter à tout moment et depuis n'importe quel endroit leurs données personnelles, leurs bulletins de paie, leurs demandes de congé ou encore leur plan de formation, sans avoir à multiplier les démarches administratives. Cette accessibilité immédiate tranche radicalement avec les pratiques traditionnelles, où obtenir une simple information nécessitait souvent plusieurs échanges avec le service RH et des délais parfois importants. En regroupant l'ensemble des services utiles au sein d'une interface intuitive et centralisée, les plateformes e-GRH simplifient considérablement la relation entre les collaborateurs et la fonction ressources humaines. Cette simplification bénéficie à toutes les parties, les équipes RH se trouvant ainsi libérées des demandes d'information routinières pour se concentrer sur des missions nécessitant une expertise ou un accompagnement plus personnalisé.

F. Optimisation du temps et réduction des formalités administratives :

La lourdeur des formalités administratives a longtemps constitué l'un des principaux freins à l'efficacité de la fonction RH, et c'est précisément sur ce point que la dématérialisation apportée par l'e-GRH produit ses effets les plus visibles. En remplaçant les formulaires papier,

les circuits de validation manuels et les procédures chronophages par des workflows numériques automatisés, les systèmes e-GRH permettent de traiter les demandes bien plus rapidement, réduisent l'utilisation des documents papier et améliorent sensiblement l'efficacité opérationnelle au quotidien. Les employés voient leurs demandes traitées en un temps considérablement réduit, les responsables valident les requêtes de manière plus fluide et les équipes RH bénéficient d'une charge de travail administratif allégée. La réduction de l'usage du papier présente par ailleurs un avantage environnemental non négligeable, en phase avec les engagements de responsabilité sociale que de nombreuses organisations cherchent aujourd'hui à honorer. Au final, ces gains de temps et de fluidité se traduisent par une amélioration mesurable de la productivité globale de la fonction ressources humaines.

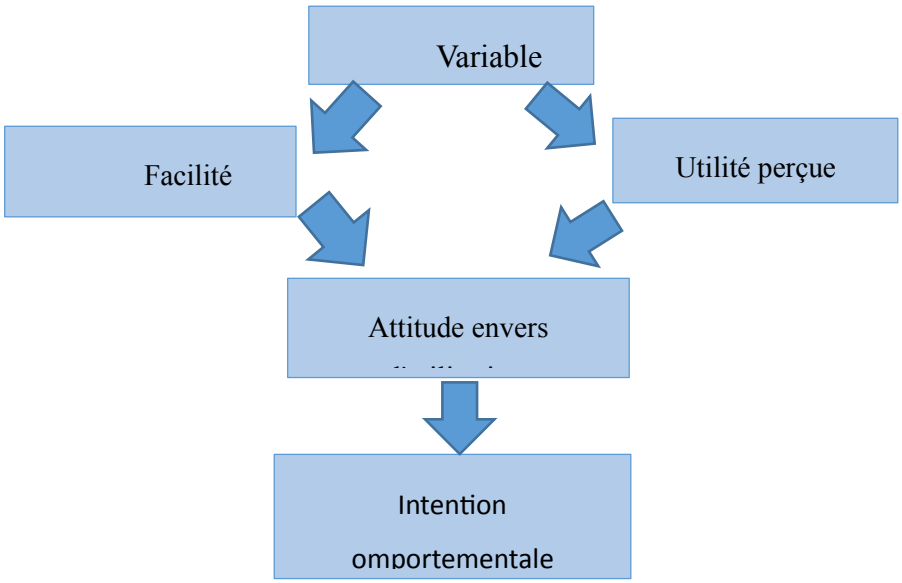
G. Transparence et clarté des procédures :

La transparence des procédures constitue un facteur déterminant pour instaurer un climat de confiance au sein de l'organisation, et les systèmes e-GRH y contribuent de manière substantielle. En rendant accessibles de façon structurée et claire les processus internes ainsi que les droits et obligations de chacun, ces systèmes offrent aux collaborateurs une meilleure lisibilité des politiques RH en vigueur. Cette clarté réduit les zones d'ambiguïté qui étaient fréquemment sources de tensions ou d'incompréhensions, et renforce la cohérence des pratiques au sein de l'organisation. Lorsque chaque employé sait précisément quelles règles régissent sa situation professionnelle et comment accéder aux services dont il a besoin, les risques de litiges ou de sentiment d'injustice se trouvent nettement diminués. Par ailleurs, cette transparence joue un rôle important dans l'acceptation des outils numériques par les utilisateurs, dans la mesure où, comme le souligne le modèle TAM de Davis (1989), elle renforce l'utilité perçue du système et lève les résistances liées à son adoption en dissipant les ambiguïtés relatives à son fonctionnement.

Pour en saisir l'impact sur l'adoption, le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) offre un cadre analytique pertinent (voir Figure 2). Selon Davis (1989), l'adoption d'un système technologique résulte d'un enchaînement logique : les variables externes influencent deux perceptions fondamentales — l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue qui façonnent à leur tour l'attitude de l'utilisateur envers le système, puis son intention comportementale d'utilisation, et enfin son utilisation réelle. Dans ce cadre, la transparence des procédures RH agit comme une variable externe structurante : elle renforce l'utilité perçue du système en

clarifiant sa valeur concrète pour l'employé, et réduit la résistance à son adoption en levant les ambiguïtés liées à son fonctionnement.

Figure 2: TECHNOLOGY ACCEPTANCE Model (TAM)



Source : Adapté de Davis, F.D. (1989)

H. Amélioration de la satisfaction et de la motivation des employés

Les études montrent que l'ensemble de ces avantages contribue à améliorer la satisfaction ainsi que la motivation des employés vis-à-vis de leur environnement professionnel. En effet, lorsque les collaborateurs disposent d'outils numériques intuitifs qui simplifient leurs démarches administratives, leur offrent une plus grande autonomie et leur garantissent un accès permanent aux informations dont ils ont besoin, leur rapport au travail s'en trouve positivement transformé. Le sentiment de ne plus être freiné par des procédures lourdes et chronophages, combiné à une meilleure visibilité sur leur propre situation professionnelle et leurs perspectives d'évolution, crée des conditions favorables à un engagement plus fort des collaborateurs envers leur organisation. Par ailleurs, la transparence des procédures et la fluidité des échanges instaurées par les systèmes e-GRH renforcent le sentiment d'équité et de reconnaissance au sein de l'organisation, deux facteurs étroitement liés à la motivation durable des employés. Ainsi, loin de se limiter à une simple modernisation des outils administratifs, l'e-GRH agit en profondeur sur le bien-être au travail et contribue à créer un environnement professionnel dans lequel les collaborateurs se sentent davantage écoutés, respectés et impliqués dans la vie de leur organisation.

En somme, l'e-GRH constitue un outil essentiel de modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines. En facilitant l'accès aux services RH, en améliorant la circulation de l'information et en favorisant une plus grande autonomie des collaborateurs, elle contribue à instaurer un environnement de travail plus efficace et plus transparent. Ces améliorations permettent non seulement d'accroître la satisfaction et l'engagement des employés, mais également d'optimiser le fonctionnement de la fonction RH. Ainsi, l'e-GRH dépasse le simple cadre technologique pour devenir un véritable levier stratégique, capable de soutenir la performance de l'organisation et de valoriser son capital humain.

3.3 Les enjeux et défis de la mise en place de la e-GRH:

La transformation numérique a profondément modifié la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines. Grâce aux systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH), les organisations peuvent automatiser plusieurs tâches administratives, améliorer la circulation de l'information et offrir des services RH plus rapides et plus accessibles aux employés. Cependant, malgré les nombreux avantages apportés par cette digitalisation, la mise en place de la e-GRH soulève également plusieurs défis d'ordre organisationnel, technologique et humain. Dans ce contexte, cette synthèse comparative présente les principaux enjeux et défis de la e-GRH pour l'entreprise et les employés, à partir de deux articles scientifiques de référence : Shanmugapriya et Venkatramaraju (2023 ,pp.1-11 ; Sinha et Mishra 2014,pp.27-39)

A. Enjeux pour l'entreprise :

Les systèmes d'e-GRH représentent aujourd'hui un outil important pour améliorer le fonctionnement des organisations. En intégrant les technologies numériques dans la gestion des ressources humaines, ils permettent de simplifier de nombreuses activités RH, d'optimiser les processus internes et de renforcer le rôle stratégique de la fonction RH. Cette évolution offre plusieurs avantages pour l'entreprise, tant sur le plan organisationnel que sur le plan de la performance.

- **Efficacité opérationnelle :** accrue La e-GRH permet d'alléger les tâches administratives en automatisant un grand nombre d'opérations courantes. Elle réduit également l'utilisation des documents papier et facilite la centralisation des informations relatives aux employés. Grâce à cette organisation des données, les informations sont plus faciles à consulter, à mettre à jour et à exploiter, ce qui améliore

l'efficacité globale du travail administratif. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

- **Transparence et traçabilité.** L'utilisation des outils numériques contribue à rendre les procédures RH plus claires et mieux structurées. Chaque opération effectuée peut être enregistrée et suivie, ce qui facilite le contrôle des activités et assure une meilleure visibilité des processus. Cette traçabilité favorise une gestion plus transparente et renforce la qualité de la gouvernance interne. (Sinha, Mishra , 2014)
- **Aide à la prise de décision :** La disponibilité rapide des données RH constitue un avantage majeur pour les responsables. En ayant accès à des informations actualisées en temps réel, ils peuvent analyser plus facilement la situation de l'entreprise et prendre des décisions adaptées aux besoins de l'organisation. Cela contribue à améliorer la réactivité et la qualité des choix stratégiques. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)
- **Accessibilité et réactivité accrues :** Les plateformes numériques offrent un accès permanent aux différents services RH. Les utilisateurs peuvent consulter les informations dont ils ont besoin ou effectuer certaines démarches rapidement, sans contraintes importantes de temps ou de lieu. Cette facilité d'accès améliore la réactivité de l'entreprise et la qualité du service rendu aux collaborateurs.(Sinha, Mishra, 2014)
- **Réduction des coûts et des ressources mobilisées :** En automatisant les tâches répétitives, la e-GRH permet de diminuer les dépenses liées aux activités administratives et de limiter l'utilisation des ressources matérielles. Les économies réalisées peuvent être réinvesties dans des activités plus stratégiques, créatrices de valeur pour l'entreprise. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)
- **Avantage concurrentiel et performance organisationnelle :** L'adoption des outils numériques RH favorise une gestion plus efficace des ressources humaines et soutient le développement de pratiques innovantes. En améliorant l'organisation du travail et la qualité des processus RH, elle contribue à renforcer la performance globale de l'entreprise et à consolider sa position dans un environnement concurrentiel. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

B. Enjeux pour les employés :

La e-GRH apporte de nombreux avantages aux collaborateurs en leur permettant de devenir davantage acteurs de leur parcours professionnel. Grâce aux outils numériques, les

employés bénéficient d'un accès plus simple et plus rapide aux services RH, tout en gagnant en autonomie dans la gestion de leurs démarches administratives et de leur développement professionnel.

- **Autonomisation des employés (self-service RH).** L'un des principaux apports de la e-GRH réside dans la mise à disposition d'espaces personnels permettant aux salariés de réaliser eux-mêmes diverses opérations administratives. Ils peuvent notamment introduire des demandes de congé, consulter leurs bulletins de paie, mettre à jour certaines informations personnelles ou encore s'inscrire à des actions de formation sans devoir passer systématiquement par un responsable RH. Cette autonomie favorise une plus grande réactivité dans le traitement des demandes et renforce l'implication des employés dans la gestion de leur situation professionnelle. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)
- **Accès facilité à l'information et au développement professionnel.** Les plateformes de e-GRH offrent aux collaborateurs un accès permanent à un ensemble d'informations utiles concernant leur carrière. Ils peuvent consulter leurs données administratives, suivre leurs droits, accéder aux offres de formation disponibles ou encore prendre connaissance des opportunités d'évolution au sein de l'organisation. Cette transparence contribue à une meilleure compréhension des perspectives professionnelles et encourage les salariés à participer activement à leur développement de compétences. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)
- **Réduction des délais de traitement.** La digitalisation des processus RH permet d'accélérer considérablement les échanges entre les employés et le service des ressources humaines. Les demandes sont transmises instantanément, leur suivi est facilité et les réponses peuvent être apportées dans des délais plus courts. Cette rapidité améliore l'efficacité des services RH tout en offrant aux salariés une expérience plus fluide et plus satisfaisante dans leurs interactions avec l'administration du personnel. (Sinha, Mishra, 2014)
- **Participation accrue à la gestion de carrière.** La e-GRH encourage les employés à jouer un rôle plus actif dans le pilotage de leur parcours professionnel. Grâce aux outils numériques, ils peuvent suivre l'évolution de leurs compétences, identifier leurs besoins de formation et consulter les différentes possibilités de mobilité ou de promotion. Cette implication favorise une meilleure planification de carrière et renforce le sentiment de

responsabilité individuelle dans le développement professionnel. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

C. Défis pour l'entreprise :

Malgré les nombreux bénéfices qu'elle procure, la mise en place de la e-GRH représente également un ensemble de défis pour les organisations. Ces défis concernent aussi bien les aspects technologiques que les dimensions organisationnelles, humaines et sécuritaires liées à la transformation digitale des ressources humaines.

- **Réduction des interactions humaines dans certains processus RH digitalisés.**

  L'automatisation croissante des activités RH permet de gagner en efficacité, mais elle peut également diminuer la fréquence des échanges directs entre les collaborateurs et les responsables RH. Certaines démarches qui étaient auparavant réalisées lors d'entretiens ou de rencontres physiques sont désormais effectuées via des plateformes numériques. Cette évolution risque parfois de réduire la dimension relationnelle de la fonction RH et de limiter les occasions d'écoute et d'accompagnement personnalisé des salariés. (Sinha, Mishra, 2014)

- **Difficultés d'implémentation et d'alignement organisationnel.** L'introduction d'un système de e-GRH ne se limite pas à l'acquisition d'une solution informatique. Elle nécessite une adaptation des procédures, des modes de travail et parfois même de la culture organisationnelle. Les entreprises dont la maturité numérique est encore limitée peuvent rencontrer des difficultés lors du déploiement des outils, notamment en matière d'intégration technologique, de coordination entre les services et d'acceptation des nouvelles pratiques de gestion . (Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

- **Nécessité d'accompagnement au changement.** La réussite d'un projet de e-GRH dépend fortement de l'adhésion des utilisateurs. L'introduction de nouveaux outils peut susciter des réticences ou des inquiétudes chez certains employés et managers habitués aux méthodes traditionnelles. Il devient donc essentiel de mettre en place des actions de sensibilisation, de communication et de formation afin de faciliter l'adoption du système et de réduire les résistances au changement . (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

- **Sécurité et confidentialité des données.** Les systèmes de e-GRH centralisent un volume important d'informations relatives aux salariés, telles que les données

personnelles, les rémunérations, les évaluations ou les dossiers administratifs. Cette concentration de données sensibles impose aux entreprises de renforcer leurs dispositifs de sécurité informatique afin de prévenir les risques de piratage, de perte d'informations ou d'accès non autorisés. La protection de la confidentialité des données constitue ainsi un enjeu majeur pour garantir la confiance des utilisateurs et le respect des obligations réglementaires. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

- **Dépendance technologique et exigences de fiabilité.** Avec la digitalisation des processus RH, le bon fonctionnement des activités devient étroitement lié à la performance des infrastructures technologiques utilisées. Une panne du système, une interruption du réseau ou un problème technique peut perturber l'exécution des opérations RH et affecter la qualité du service rendu aux employés. Les organisations doivent donc investir dans des solutions fiables, assurer une maintenance régulière et prévoir des dispositifs de secours pour garantir la continuité des activités. (Sinha, Mishra, 2014)

D. Défis pour les employés :

Si la e-GRH offre davantage d'autonomie aux salariés, elle implique également certaines contraintes qui peuvent compliquer son adoption. Les collaborateurs doivent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et développer les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques mis à leur disposition.

- **Fracture numérique et besoin de compétences digitales.** Tous les employés ne disposent pas du même niveau de maîtrise des technologies numériques. Certains peuvent rencontrer des difficultés pour naviguer sur les plateformes RH, comprendre les fonctionnalités proposées ou réaliser correctement certaines démarches en ligne. Cette situation peut créer des inégalités entre les utilisateurs et rendre indispensable la mise en œuvre de programmes de formation et d'accompagnement adaptés. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)
- **Réduction du contact humain avec le service RH**. La dématérialisation des échanges permet de gagner du temps, mais elle peut également diminuer les interactions personnelles entre les salariés et les professionnels des ressources humaines. Certains employés peuvent éprouver un sentiment d'isolement ou considérer que leurs préoccupations sont moins bien prises en compte lorsqu'elles sont traitées exclusivement à travers des interfaces numériques. Le maintien d'espaces d'échange et

d'écoute demeure donc essentiel pour préserver la dimension humaine de la gestion des ressources humaines. (Sinha, Mishra, 2014 ; Shanmugapriya, Venkatramaraju, 2023)

- **Prise en charge de certaines démarches administratives par les salariés.** Avec les dispositifs de self-service RH, plusieurs tâches administratives qui étaient auparavant assurées par les gestionnaires RH sont désormais réalisées directement par les employés. Bien que cette évolution favorise l'autonomie, elle peut également être perçue comme une charge supplémentaire, notamment pour les salariés peu à l'aise avec les outils numériques ou disposant de peu de temps pour accomplir ces formalités. (Sinha, Mishra, 2014)
- **Insatisfaction liée aux dysfonctionnements techniques.** L'efficacité de la e-GRH dépend fortement de la qualité des systèmes utilisés. Lorsque les plateformes connaissent des pannes, des lenteurs, des erreurs de fonctionnement ou des problèmes d'ergonomie, les utilisateurs peuvent éprouver de la frustration et perdre confiance dans l'outil. Ces difficultés techniques risquent de freiner l'acceptation du système et de réduire les bénéfices attendus de la transformation digitale des ressources humaines. (SINHA, MISHRA, 2014)

Conclusion du chapitre I

À travers ce premier chapitre, nous avons pu tracer le cheminement qui a conduit la fonction ressources humaines de son rôle traditionnel, essentiellement administratif et opérationnel, vers une nouvelle forme de gestion portée par les outils numériques. Ce passage n'est pas anodin : il reflète une transformation profonde dans la manière dont les organisations conçoivent leur rapport au capital humain.

La GRH traditionnelle, longtemps dominée par la logique administrative, la centralisation des décisions et la faible valorisation des compétences, a montré ses limites face aux exigences d'un environnement économique en perpétuelle mutation. Les organisations algériennes et maghrébines, en particulier, ont été confrontées à des dysfonctionnements structurels tels que l'influence des réseaux informels, la faiblesse des dispositifs d'évaluation et le retard dans l'appropriation d'une vision stratégique des ressources humaines qui ont rendu la modernisation non seulement souhaitable, mais nécessaire.

C'est dans ce contexte que la gestion électronique des ressources humaines a émergé comme une réponse concrète à ces insuffisances. En s'appuyant sur des systèmes d'information intégrés, des outils d'intelligence artificielle, des plateformes d'e-learning et des dispositifs de libre-service RH, l'e-GRH offre aux organisations la possibilité d'automatiser les tâches répétitives, d'améliorer la qualité des décisions et de replacer l'humain au cœur d'une gestion plus agile et plus stratégique.

Cependant, cette transition ne se déroule pas sans obstacles. Les résistances au changement, les défis liés à la sécurité des données, la fracture numérique et la nécessité d'un accompagnement organisationnel rigoureux rappellent que la technologie seule ne suffit pas : c'est la manière dont elle est adoptée, intégrée et appropriée par les acteurs de l'organisation qui détermine réellement sa valeur ajoutée.

Fort de ces acquis conceptuels et théoriques, le chapitre suivant s'attachera à examiner comment ces transformations se concrétisent sur le terrain, en analysant les pratiques effectives de l'e-GRH au sein des organisations et leur impact mesurable sur la performance et la satisfaction des collaborateurs.

CHAPITRE II: GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES

Introduction du chapitre II

La performance des employés constitue un facteur déterminant pour la réussite et la compétitivité des organisations. Elle reflète la capacité des salariés à atteindre les objectifs fixés et à contribuer efficacement à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Une performance élevée favorise l'amélioration de la productivité, la qualité du travail et l'efficacité organisationnelle, tandis qu'une faible performance peut affecter négativement les résultats de l'entreprise.

Dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue et des évolutions technologiques rapides, les organisations accordent une importance croissante à l'amélioration de la performance de leurs collaborateurs. Les ressources humaines sont désormais considérées comme un levier stratégique permettant de créer de la valeur et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La performance des employés est influencée par plusieurs facteurs, notamment la motivation, les compétences, les conditions de travail, les opportunités de formation et les pratiques managériales. D'autres éléments, tels que le climat organisationnel, la culture d'entreprise, la communication interne et les systèmes de reconnaissance, jouent également un rôle important dans l'amélioration des résultats.

L'étude de la performance permet ainsi d'identifier les facteurs qui influencent le rendement des salariés, d'évaluer les résultats obtenus et de mettre en œuvre des actions d'amélioration adaptées. Ce chapitre présente les concepts fondamentaux de la performance des employés, ses principaux déterminants ainsi que les méthodes et indicateurs utilisés pour son évaluation.

1 Section 1 : Cadre Conceptuel de La Performance Des Employés

La performance constitue une notion fondamentale en gestion des ressources humaines, car elle permet d'évaluer la contribution des employés et des équipes à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle ne se limite pas aux résultats obtenus, mais englobe également la qualité du travail, l'efficacité dans l'exécution des tâches et la valeur ajoutée apportée à l'entreprise. Ainsi, la performance représente un concept multidimensionnel qui prend en compte à la fois les réalisations des individus et la manière dont celles-ci sont accomplies.

Cette notion inclut également plusieurs aspects comportementaux tels que l'engagement, la rigueur, la responsabilité et la capacité d'adaptation des salariés à leur environnement professionnel. Une approche globale de la performance permet ainsi aux organisations de mieux comprendre les facteurs favorisant l'efficacité et la réussite au travail.

Afin de clarifier ce concept dans le contexte organisationnel, cette section présente d'abord les principales définitions de la performance ainsi que ses différentes dimensions. Elle aborde ensuite les principaux types de performance, notamment la performance individuelle, qui concerne les résultats et les comportements d'un salarié, et la performance collective, qui reflète la contribution d'un groupe à l'atteinte des objectifs communs. Cette distinction permet de mieux comprendre les différents niveaux de performance au sein de l'organisation et leur complémentarité.

1.1 Définition de la performance :

A. La performance : La notion de performance est au cœur des préoccupations managériales contemporaines. Concept polysémique et évolutif, elle fait l'objet de nombreuses définitions selon les auteurs et les contextes d'application.

Selon Beghanami Et Baala (2018,pp.305-319), la performance constitue un concept aux multiples interprétations, utilisé dans la littérature managériale pour évaluer la capacité d'une organisation ou d'un individu à réaliser les objectifs définis tout en créant de la valeur ajoutée. Elle ne se restreint pas à la simple production des résultats escomptés (efficacité), mais inclut également la manière dont ces résultats sont atteints, c'est-à-dire l'efficience dans l'exploitation des ressources disponibles. La performance se mesure au moyen de plusieurs critères, notamment la productivité, la rentabilité, la satisfaction des parties prenantes ainsi que la capacité d'adaptation et d'innovation. Son évaluation diffère en fonction des contextes

organisationnels, économiques ou sociaux, et peut être appréhendée au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. En définitive, la notion de performance reste dynamique et plurielle, son interprétation étant conditionnée par les cadres de référence utilisés ainsi que par les objectifs spécifiques à chaque organisation.

Cette conception rejoint celle de Carassus et al.(2011), qui appliquent la notion de performance dans un contexte spécifiquement public, dimension particulièrement dans le cadre de l'administration électronique . Selon CARASSUS et al. (2011,pp.17-18), la performance se définit comme l'aptitude d'une organisation publique à mobiliser et à contrôler ses ressources humaines, financières et organisationnelles en vue d'assurer la fourniture de services publics adéquats tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Elle a pour objectif de satisfaire les exigences des parties prenantes tout en produisant des impacts bénéfiques sur le territoire. Elle implique ainsi une gestion efficace des moyens disponibles afin d'optimiser les résultats obtenus et garantir une meilleure qualité des services rendus. Dans cette perspective, la performance traduit également la capacité de l'organisation à répondre de manière durable aux besoins des usagers et à améliorer continuellement ses pratiques.

Au-delà de cette vision globale, la performance peut également être abordée à un niveau plus individuel, notamment à travers la notion de performance des employés, qui représente le centre de notre analyse. En effet, cette approche permet de s'intéresser de plus près à la contribution de chaque salarié dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle met également en évidence la manière dont les compétences, les efforts et l'engagement individuel influencent directement les résultats globaux de l'entreprise. Ainsi, l'étude de la performance individuelle constitue une étape essentielle pour mieux comprendre le fonctionnement interne de l'organisation.

B. La performance des employés : se réfère à l'ensemble des comportements adoptés ainsi qu'aux résultats obtenus par un individu dans l'exercice de ses fonctions. Elle repose sur deux dimensions complémentaires. D'une part, la performance liée à la tâche, qui correspond à l'accomplissement des missions et activités directement définies par la fiche de poste. D'autre part, la performance contextuelle, qui englobe les comportements volontaires dépassant les exigences formelles du travail, tels que la coopération entre collègues, la prise d'initiative et l'engagement au sein du collectif de travail.

Ainsi, la performance des employés constitue un indicateur essentiel de la qualité du travail fourni. Elle fait l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation continue, permettant aux organisations d'identifier les points forts ainsi que les axes d'amélioration afin d'optimiser le fonctionnement global et la performance organisationnelle (Soufi et Debbi, 2022,p ;496 ; Talha, 2017,p .16 ;Machrafi Et Naamani I, 2021,p.111).

C. La distinction entre la performance, l'efficience et l'efficacité.

Pour appréhender de manière approfondie cette notion, il est nécessaire de différencier trois concepts fondamentaux qui structurent l'analyse de la performance au sein des organisations, à savoir la performance, l'efficacité et la compétence.

La performance se définit comme la capacité globale d'un système ou d'une organisation à atteindre les résultats attendus en fonction des objectifs fixés et des ressources mobilisées. Elle constitue un concept multidimensionnel qui ne peut être réduit à un seul indicateur, mais qui s'apprécie à travers trois dimensions complémentaires : l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Boucher et Burlat, 2003,).

L'efficience, quant à elle, renvoie à l'évaluation de l'écart entre les objectifs préalablement définis et les résultats effectivement obtenus. Elle permet ainsi de répondre à une question essentielle dans toute démarche d'évaluation : dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints et avec quel niveau de réussite ? (Boucher et Burlat, 2003). Elle met donc l'accent sur le degré de réalisation des objectifs et sur la capacité de l'organisation à concrétiser ce qui a été planifié.

La compétence, pour sa part, ne doit pas être confondue avec la performance. Elle représente une capacité dynamique et évolutive qui se construit et se développe dans le temps. Elle correspond à l'aptitude d'un individu à mobiliser de manière efficace un ensemble de ressources cognitives, psychologiques, sociales et matérielles afin de répondre aux exigences d'une situation professionnelle donnée (Boucher et Burlat, 2003). Elle reflète donc un potentiel d'action qui peut être activé selon les situations rencontrées.

Ainsi, la distinction entre ces trois notions permet de mieux comprendre leur articulation : la compétence représente le potentiel dont dispose l'individu, la performance correspond au résultat observable de son action, tandis que l'efficience permet d'en apprécier le niveau de réalisation par rapport aux objectifs fixés. (Boucher et Burlat ; 2003,pp.3-6)

1.2 Types de performance :

Le concept de performance organisationnelle ne saurait se limiter à une seule dimension. La littérature en gestion distingue essentiellement deux types majeurs de performance : la performance individuelle, axée sur la contribution de chaque membre de l'organisation, et la performance collective, résultant de l'interaction coordonnée entre les individus au sein d'un groupe ou d'une équipe.

1.2.1 la performance individuelle :

A. **Définition** : La performance individuelle correspond à la qualité ainsi qu'à la quantité des résultats produits par un individu dans l'exercice de ses fonctions. Elle est définie par l'ensemble des compétences, de la motivation, des comportements ainsi que de la faculté d'adaptation de l'individu, en relation avec les objectifs qui lui ont été attribués (Saoussany, Asbayou, 2018,pp.359-360). Elle constitue ainsi l'apport réel de chaque salarié à la réalisation des objectifs organisationnels.

La performance individuelle ne se limite donc pas à la simple exécution des tâches confiées à l'employé. Elle reflète également sa capacité à mobiliser efficacement ses connaissances, ses compétences et ses ressources personnelles afin d'atteindre les résultats attendus. Dans cette perspective, elle représente un élément essentiel de la performance globale de l'organisation, puisque la réussite collective dépend en grande partie des contributions individuelles de chacun des collaborateurs.

A. **Dimensions Principales :**

Saoussany Et Asbayou (2018,pp .360-366) distinguent quatre dimensions fondamentales :

- **Performance dans la tâche** : maîtrise des compétences techniques, quantité et qualité du travail réalisé en lien direct avec le poste occupé. Cette dimension renvoie à la capacité du salarié à accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées dans le cadre de ses responsabilités professionnelles. Elle se traduit par le niveau de maîtrise des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution des tâches, ainsi que par l'atteinte des objectifs fixés en matière de productivité, de qualité et de respect des normes de travail établies par l'organisation.
- **Performance contextuelle** : comportements volontaires de coopération, soutien aux collègues, respect des règles et engagement organisationnel. Cette dimension englobe l'ensemble des comportements qui, sans être directement liés aux tâches prescrites,

contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Elle se manifeste notamment par l'esprit d'équipe, la volonté d'aider les collègues, le respect des procédures internes ainsi que l'implication active dans la vie et les activités de l'entreprise.

- **Performance adaptative :** capacité à s'ajuster efficacement face aux changements, à l'incertitude et aux nouvelles exigences. Elle reflète l'aptitude de l'individu à faire face aux transformations de son environnement de travail, qu'il s'agisse de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de gestion ou de nouvelles responsabilités. Cette capacité d'adaptation permet au salarié de maintenir un niveau de performance satisfaisant malgré les évolutions et les défis rencontrés.
- **Comportements contre-productifs :** absentéisme, retards, conflits interpersonnels et tout comportement nuisant au fonctionnement de l'organisation. Cette dimension prend en compte les attitudes et les comportements susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la performance individuelle et collective. Ces comportements peuvent perturber le climat de travail, réduire l'efficacité des équipes et compromettre l'atteinte des objectifs organisationnels.

B. Indicateurs de Mesure :

L'évaluation de la performance individuelle s'appuie sur des indicateurs variés : quantité et qualité du travail produit, respect des délais, créativité, autonomie, prise d'initiative, capacité d'apprentissage et degré de coopération (Saoussany, Asbayou, 2018). Ces différents indicateurs permettent d'apprécier de manière plus complète la contribution du salarié à l'organisation, en prenant en considération non seulement les résultats obtenus, mais également les comportements et les compétences mobilisés pour les atteindre. Ils alimentent les dispositifs d'évaluation périodique et orientent les décisions de gestion des ressources humaines en matière de formation, de promotion, de développement des compétences et de reconnaissance des performances.

En définitive, la performance individuelle représente un concept fondamental en gestion des ressources humaines, dont la compréhension ne peut se restreindre aux seuls résultats mesurables quantitativement. Elle s'inscrit dans une perspective globale et multidimensionnelle, englobant tant les compétences techniques que les comportements organisationnels ainsi que la faculté d'adaptation. L'évaluation, basée sur une variété d'indicateurs, autorise non seulement la quantification de la contribution réelle de chaque

employé, mais aussi l'orientation des décisions stratégiques relatives au développement et à la gestion des talents au sein de l'organisation. De ce fait, l'amélioration de la performance individuelle constitue un levier essentiel pour renforcer l'efficacité organisationnelle et favoriser l'atteinte durable des objectifs de l'entreprise.

1.2.2 La Performance Collective

Définition : La performance collective correspond à la capacité d'une équipe ou d'un groupe de travail à atteindre efficacement des objectifs communs grâce à la coordination des efforts, à la coopération entre les membres et à la mise en commun de leurs compétences. Elle ne se réduit pas à l'addition des performances individuelles, mais résulte plutôt des interactions qui se développent au sein du collectif. En effet, les phénomènes de synergie, de complémentarité des compétences et d'apprentissage partagé permettent à l'équipe d'obtenir des résultats supérieurs à ceux que chaque membre pourrait atteindre individuellement. (Borderie, 2015,pp.13-16 ; Michaux, 2005,pp.3-16).

A. Dimensions Principales : Plusieurs mécanismes structurent la performance collective (Borderie, 2015 ,pp.13-16; Michaux, 2005,pp.3-16) :

- **Coordination et coopération :** il s'agit de la capacité des membres à organiser et à harmoniser leurs actions autour d'un même objectif. Une bonne coordination favorise la répartition efficace des tâches, tandis que la coopération renforce l'entraide et la complémentarité entre les membres du groupe.
- **Mémoire transactionnelle :** ce mécanisme repose sur la connaissance des compétences et des expertises détenues par chaque membre de l'équipe. Il permet au groupe d'identifier rapidement la personne la plus qualifiée pour fournir une information ou résoudre un problème spécifique, ce qui améliore l'efficacité collective.
- **Modèles mentaux partagés :** ils renvoient à une compréhension commune des objectifs, des responsabilités et des méthodes de travail. Cette vision partagée facilite la communication, limite les malentendus et favorise une meilleure coordination des actions au sein de l'équipe.
- **Harmonie et synergie opérationnelle (team flow) :** cette dimension traduit un niveau élevé de cohésion et de collaboration où les membres travaillent de manière fluide et coordonnée. Dans cet état, chacun contribue naturellement à l'effort collectif, ce qui améliore la qualité du travail réalisé et l'efficacité de l'équipe.

- **Résolution collective et innovation :** elle reflète la capacité du groupe à faire face aux situations complexes en mobilisant les connaissances et les expériences de ses membres. Les échanges d'idées et la confrontation des points de vue favorisent ainsi l'émergence de solutions innovantes et adaptées aux problèmes rencontrés.

B. Indicateurs de Mesure : L'évaluation de la performance collective repose notamment sur le niveau d'atteinte des objectifs fixés à l'équipe, la qualité des échanges entre les membres, l'efficacité de la collaboration, ainsi que la capacité du groupe à réagir face aux changements ou aux situations imprévues. Elle prend également en considération le degré de satisfaction, de motivation et d'engagement des membres de l'équipe (Michaux, 2005,pp.3-16 ; Carassus et al., 2011,pp.14-18). Ces différents indicateurs permettent d'apprécier la qualité du fonctionnement collectif et d'identifier les axes d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité du groupe.

En conclusion, la performance collective ne peut être envisagée comme une simple addition des apports individuels. Elle résulte d'une dynamique collective basée sur la coordination, le partage des savoirs et la synergie des compétences, engendrant ainsi une valeur ajoutée inaccessible à l'individu isolé. L'évaluation, fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, se révèle essentielle pour toute organisation aspirant à améliorer l'efficacité de ses équipes et à renforcer sa faculté à atteindre ses objectifs stratégiques.

1.2.3 Différences et Complémentarités :

Si la performance individuelle concerne l'apport propre de chaque personne, la performance collective émerge des interactions, du partage et de la dynamique du groupe. Ces deux dimensions sont complémentaires : une équipe performante suppose des membres compétents individuellement, mais la véritable valeur ajoutée tient à la qualité de la coordination, de la confiance mutuelle et de la cohésion collective (Borderie, 2015 ,pp.13-16; Michaux, 2005,pp .3-16). La performance collective ne saurait donc être réduite à une simple agrégation des performances individuelles. Elle implique une dimension émergente, irréductible à la somme de ses parties, et qui se manifeste notamment à travers la synergie, l'apprentissage collectif et la création de valeur partagée .

Enfin, à l'échelle des organisations publiques, la notion de performance collective peut s'étendre à la performance institutionnelle, intégrant la contribution de multiples acteurs à

l'atteinte d'objectifs sociétaux partagés (Carassus et al., 2011,pp.14-18). Cette perspective élargie illustre toute la complexité du pilotage de la performance dans des environnements à parties prenantes multiples.

2 Section 2 : Les facteurs influençant la performance

La performance des employés représente un élément essentiel pour la réussite et la pérennité des organisations. Elle ne dépend pas uniquement des capacités individuelles des salariés, mais résulte également de l'influence de plusieurs facteurs liés à leur environnement professionnel. En effet, la performance est un phénomène complexe qui se construit à travers l'interaction entre les caractéristiques de l'employé et les conditions dans lesquelles il exerce son activité.

Après avoir présenté les notions fondamentales et les différentes dimensions de la performance dans la section précédente, il convient d'examiner les principaux facteurs susceptibles de l'influencer. Parmi ces facteurs, la motivation occupe une place centrale puisqu'elle pousse l'employé à s'investir dans son travail, à mobiliser ses efforts et à rechercher l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés. Les compétences constituent également un déterminant majeur de la performance, dans la mesure où elles regroupent l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des aptitudes nécessaires à la réalisation efficace des tâches professionnelles.

Par ailleurs, les conditions de travail jouent un rôle important dans le niveau de performance des employés. Un environnement de travail favorable, des relations professionnelles de qualité ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires contribuent à améliorer le rendement, la satisfaction et l'engagement des salariés. À l'inverse, des conditions de travail inadéquates peuvent limiter leur efficacité et réduire leur implication.

Ainsi, cette section vise à présenter les principaux facteurs explicatifs de la performance des employés, à savoir la motivation, les compétences et les conditions de travail, afin de mieux comprendre leur contribution à l'amélioration de la performance au sein de l'organisation.

2.1 La Motivation :

2.1.1 Définition :

La motivation correspond à l'ensemble des mécanismes et dynamiques psychologiques internes qui poussent un individu à engager ou à éviter un comportement donné. Elle désigne un état de prédisposition ou une propension à mobiliser des efforts en vue d'atteindre des objectifs personnels ou professionnels spécifiques. La motivation représente par conséquent un

élément fondamental affectant le comportement et la performance au sein de l'organisation, quelle que soit sa taille (Karmakar, Datta,2011,pp.175).

Sur le plan conceptuel, la motivation est appréhendée comme un construit hypothétique qui rend compte de l'ensemble des forces internes et externes agissant sur l'individu. Ces forces jouent un rôle déterminant dans le déclenchement du comportement, son orientation vers un objectif donné, ainsi que dans le niveau d'effort fourni et la durée de son maintien (Vallerand , Thill, 1993, cités par Roussel, 2000,p.1).

Cette conception est également partagée par Pinder (2014, cité par Vo et al., 2022,p.3), qui appréhende la motivation au travail dans une perspective proche, tout en mettant davantage l'accent sur le contexte professionnel. Selon cet auteur, la motivation correspond à un ensemble de forces énergétiques, issues à la fois de l'individu et de son environnement de travail, qui influencent le déclenchement des comportements professionnels ainsi que leur orientation, leur intensité et leur persistance dans le temps. Ainsi, la motivation agit comme un moteur qui pousse l'employé à s'engager dans son activité, à maintenir ses efforts et à poursuivre l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés..

En définitive, la motivation apparaît comme un phénomène complexe et multidimensionnel, qui ne saurait être réduit à une simple impulsion ponctuelle. Qu'elle soit envisagée sous l'angle psychologique, conceptuel ou professionnel, elle représente le moteur fondamental qui oriente, soutient et intensifie l'action humaine au sein de l'organisation, faisant d'elle un objet d'étude incontournable en gestion des ressources humaines.

2.1.2 Les principales théories de la motivation :

La compréhension de la motivation au travail s'appuie sur un corpus théorique riche et diversifié. Trois grands courants théoriques représentent les fondements les plus mobilisés dans la littérature en gestion des ressources humaines.

A. La théorie de la hiérarchie des besoins / Maslow (1943)

L'une des théories les plus fondatrices en psychologie de la motivation est celle proposée par Abraham Maslow dans son article *A Theory of Human Motivation* (1943,pp. 370-396). Maslow postule que les besoins humains s'organisent selon une hiérarchie de cinq niveaux, allant des besoins les plus élémentaires aux besoins les plus élaborés :

- **Les besoins physiologiques** : alimentation, sommeil, repos — conditions minimales de survie. Ces besoins représentent les besoins de base indispensables à la survie de l'individu. Tant qu'ils ne sont pas satisfaits, ils occupent une place prioritaire dans le comportement humain.
- **Les besoins de sécurité** : stabilité, protection contre les dangers physiques et psychologiques . Ils concernent la recherche de sécurité et de stabilité dans la vie quotidienne, que ce soit sur le plan physique ou psychologique, afin de garantir un sentiment de protection.
- **Les besoins d'appartenance** : relations sociales, affection, intégration au groupe . Ils traduisent le besoin de l'individu de se sentir accepté, intégré et en relation avec les autres au sein d'un groupe social ou professionnel.
- **Les besoins d'estime** : reconnaissance, confiance en soi, respect des autres . Ces besoins renvoient à la valorisation de l'individu, à travers la reconnaissance de ses efforts, le respect qu'il reçoit et la confiance qu'il développe en lui-même.
- **Le besoin d'accomplissement de soi** (*self-actualization*) : réalisation du plein potentiel individuel. Il s'agit du niveau le plus élevé de la hiérarchie, où l'individu cherche à se réaliser pleinement et à exploiter toutes ses capacités et compétences.

Le principe fondateur de cette théorie repose sur la notion de prépotence : un besoin de niveau supérieur n'émerge qu'une fois le besoin inférieur suffisamment satisfait. En d'autres termes, un employé dont les besoins de sécurité ne sont pas assurés ne sera pas en mesure de s'investir pleinement dans la recherche de reconnaissance ou d'accomplissement professionnel (Maslow, 1943).

Dans le contexte organisationnel, cette théorie invite les managers à identifier le niveau de besoins dominant chez leurs collaborateurs afin d'adapter les leviers de motivation en conséquence qu'il s'agisse de la rémunération, de la stabilité de l'emploi, de la cohésion d'équipe ou des opportunités de développement personnel.

B. La théorie bi factorielle / Herzberg (1959-1966)

Frederick Herzberg propose une lecture différente de la motivation au travail, en distinguant deux catégories de facteurs aux effets asymétriques sur la satisfaction et la performance des employés (Herzberg, 1966 ; Sachau, 2007,pp. 377-393).

La première catégorie regroupe **les facteurs de motivation** (*motivators*), qui correspondent aux éléments intrinsèques au contenu du travail lui-même : l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité, l'intérêt des tâches et les opportunités d'apprentissage. Ces facteurs sont les seuls capables de générer une satisfaction durable et de stimuler l'engagement professionnel.

La seconde catégorie comprend **les facteurs d'hygiène** (*hygiene factors*), liés au contexte ou à l'environnement de travail : la rémunération, les relations interpersonnelles, les politiques de l'entreprise et les conditions physiques de travail. Ces facteurs, lorsqu'ils sont déficients, engendrent de l'insatisfaction ; mais leur présence seule ne suffit pas à motiver — elle se contente de prévenir le mécontentement.

Sachau (2007) résume cette logique en précisant que, à l'instar de l'hygiène médicale, les facteurs d'hygiène préviennent l'insatisfaction sans pour autant générer de satisfaction durable. Herzberg en tire une conclusion managériale majeure : enrichir le contenu du travail (*job enrichment*) représente le levier le plus efficace pour accroître durablement la motivation et, par conséquent, la performance des employés.

C. La théorie de l'autodétermination Ryan et Deci (2000)

La théorie de l'autodétermination (*Self-Determination Theory* — SDT), développée par Richard Ryan et Edward DECI, offre un cadre intégrateur qui dépasse la simple dichotomie entre motivation intrinsèque et extrinsèque. Elle postule que la motivation humaine s'inscrit sur un **continuum d'autodétermination**, allant de la motivation à la motivation intrinsèque, en passant par différentes formes de motivation extrinsèque plus ou moins internalisées (Ryan et DECI , 2000,pp. 68-78).Au cœur de cette théorie, les auteurs identifient **trois besoins psychologiques fondamentaux et universels** :

- **La compétence** (*competence*) : le besoin de se sentir efficace et capable dans ses actions ;
- **L'autonomie** (*autonomy*) : le besoin d'agir selon ses propres valeurs et de se sentir à l'origine de ses comportements ;
- **L'appartenance** (*relatedness*) : le besoin de liens sociaux significatifs et de sentiment d'intégration.

Lorsque ces trois besoins sont satisfaits, la motivation gagne en qualité et en durabilité, favorisant ainsi l'engagement et la performance au travail. À l'inverse, leur privation engendre

une diminution de la motivation et une dégradation du bien-être professionnel (Ryan et Deci, 2000).

Cette théorie présente un intérêt particulier dans le contexte de la e-GRH, dans la mesure où les outils numériques — lorsqu'ils sont bien conçus — peuvent contribuer à renforcer ces trois besoins : en offrant aux employés un accès autonome à leurs données RH, en leur fournissant des retours réguliers sur leurs performances, et en facilitant la communication et la collaboration au sein des équipes.

Tableau 2:la déférence entre les trois théorie

Théorie	Auteur(s)	Logique centrale	Apport pour la performance
Hiérarchie des besoins	Maslow (1943)	Besoins progressifs par niveaux	Identifier les besoins non satisfaits pour adapter les leviers RH
Théorie Bi factorielle	Herzberg (1966)	Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène	Enrichir le contenu du travail pour un engagement durable
Autodétermination (SDT)	Ryan et Deci (2000)	Continuum d'autonomie et besoins psychologiques fondamentaux	Favoriser l'autonomie, la compétence et l'appartenance

Source : élaboré par l'auteure à partir de Maslow (1943), Herzberg (1966, cité par Sachau , 2007) et Ryan et Deci (2000).

Ces trois théories, bien que distinctes dans leurs approches, se complètent pour offrir une lecture globale des mécanismes motivationnels au sein des organisations. Elles forment ensemble le socle conceptuel à partir duquel peut être analysée la relation entre motivation et performance des employés.

2.1.3 Le lien existant entre la motivation et la performance :

Le lien entre la motivation et la performance constitue l'un des thèmes les plus étudiés en gestion des ressources humaines. Si la motivation constitue le moteur interne guidant le comportement au travail, la performance en représente le résultat observable et quantifiable au sein de l'organisation : Ryan et DECI (2000,pp.68-78)et Herzberg (1966, cité par SACHAU , 2007 ,pp. 377-393) et Boucher et Burlat (2003,p.18) :

Une corrélation directe néanmoins soumise à des conditions :

Un grand nombre d'études démontrent une corrélation directe entre la motivation et la performance au travail. Ryan et Deci (2000) démontrent que les individus dont la motivation est autodéterminée manifestent un engagement plus durable, une créativité accrue ainsi qu'une persévérance renforcée — des caractéristiques directement propices à la performance. Dans cette même optique, Herzberg (1966, cité par Sachau , 2007) met en évidence que les facteurs intrinsèques responsabilité, reconnaissance, apprentissage incitent les employés à fournir un travail de qualité supérieure et à s'engager plus intensément.

Cette corrélation ne s'établit cependant pas de manière automatique. Elle demeure tributaire des compétences individuelles, des conditions de travail ainsi que du mode de gestion. Boucher et Burlat (2003) mettent en évidence cette interdépendance en démontrant que la performance organisationnelle résulte de l'interaction entre les acteurs, les situations et les ressources interaction dans laquelle la motivation constitue l'un des facteurs d'efficience les plus influents.

Conséquences pour la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH)

Les instruments numériques de gestion des ressources humaines peuvent influencer favorablement cette relation en consolidant le sentiment de compétence à travers des plateformes de formation, en favorisant l'autonomie par un accès direct aux données RH, et en simplifiant la reconnaissance des contributions individuelles, conformément aux recommandations de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci , 2000).

La motivation constitue un facteur essentiel de la performance, néanmoins son impact dépend de la qualité des compétences ainsi que du contexte organisationnel. Les instruments de gestion des ressources humaines électroniques, lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre, contribuent à renforcer ces diverses dimensions et à solidifier la relation entre la motivation et la performance au sein de l'organisation.

2.2 La Compétences :

2.2.1 Définition :

Selon Prahalad et Hamel (1997), cités par Vo, Tuliao et Chen (2022,p ;3) La compétence représente l'ensemble des savoirs et des apprentissages accumulés au sein d'une organisation, notamment la capacité à coordonner différentes aptitudes professionnelles et à combiner plusieurs domaines technologiques de manière cohérente et efficace.

La **compétence** désigne l'ensemble des **connaissances**, des **savoir-faire** et des **capacités** qu'une personne possède et mobilise pour accomplir efficacement une tâche, prendre une décision ou agir dans un domaine spécifique. C'est une notion dynamique qui intègre à la fois des éléments cognitifs (savoirs), comportementaux (savoir-être) et opérationnels (pouvoir agir).La compétence constitue ainsi un **critère d'évaluation de la performance, de la réussite ou du jugement** dans des contextes professionnels, juridiques ou sociaux.

La **compétence** se définit comme la capacité d'une personne à mobiliser de façon cohérente et pertinente ses connaissances, ses savoir-faire et ses qualités personnelles pour agir efficacement dans une situation professionnelle donnée.

Elle ne se réduit pas à une simple addition de savoirs ou d'habiletés, mais résulte d'une combinaison dynamique de ressources internes (connaissances, expériences, aptitudes) et externes, permettant de résoudre des problèmes, de prendre des décisions ou de s'adapter à des contextes variés.

selon Le Botref (2002,pp.1-3) La compétence implique ainsi savoir agir, savoir combiner différentes ressources, et faire preuve de réflexion sur sa propre pratique, tout en tenant compte à la fois de la dimension individuelle et collective du travail.

En somme, la compétence ne se limite pas à la simple possession de savoirs théoriques, mais englobe la capacité à les mobiliser de manière adaptée et efficace selon les exigences du contexte professionnel. Elle constitue ainsi un levier essentiel dans la gestion des ressources humaines, permettant à la fois d'évaluer la performance individuelle et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

2.2.2 Les catégories de compétences

La littérature en gestion des ressources humaines avance diverses typologies des compétences en fonction des contextes et des cadres théoriques employés.

La taxonomie la plus couramment adoptée identifie trois dimensions essentielles et complémentaires (Deschanet et al., 2022,pp.33,92-94) :

Le savoir constitue une dimension cognitive englobant les connaissances théoriques indispensables à l'exécution d'un poste.

Le savoir-faire constitue une dimension opérationnelle, correspondant à l'aptitude à mobiliser ces connaissances en contexte pratique et à structurer son activité. **Le savoir-être** correspond à une dimension comportementale et relationnelle englobant les attitudes, l'adaptabilité ainsi que l'aptitude à collaborer au sein d'une équipe.

Certaines études avancent des typologies davantage sophistiquées. Boucher et Burlat (2003,pp.5-6) distinguent la compétence individuelle, la compétence collective et la macro-compétence, en mettant en évidence que la compétence ne se limite pas à l'individu isolé, mais résulte également de l'interaction entre les acteurs, les situations professionnelles et les ressources disponibles au sein de l'organisation .

2.2.3 Le rôle des compétences dans la performance :

La compétence représente l'un des déterminants fondamentaux de la performance au sein des organisations. Boucher et Burlat (2003) montrent que la performance organisationnelle ne résulte pas uniquement de la disponibilité des ressources matérielles, mais émerge de l'interaction dynamique entre trois composantes essentielles : les situations professionnelles, les acteurs et les ressources disponibles interaction au cœur de laquelle la compétence joue un rôle structurant .

Dans ce cadre, les auteurs déclinent la performance selon trois niveaux complémentaires : l'**efficacité**, qui mesure l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ; la **pertinence**, qui évalue l'adéquation entre les moyens mobilisés et les objectifs visés ; et l'**efficience**, qui apprécie le rendement du système par la comparaison entre les moyens mis en œuvre et les résultats produits .

La compétence agit plus particulièrement sur l'efficience du système : un employé dont les compétences sont adaptées à la situation professionnelle et aux ressources disponibles sera en mesure de mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoir-être de manière optimale, générant ainsi une performance de meilleure qualité .

Par ailleurs, les auteurs soulignent que la performance collective ne se réduit pas à la somme des compétences individuelles. Elle nécessite une coordination et une synergie entre les différentes compétences mobilisées au sein de l'équipe, faisant de la compétence collective un levier indispensable à la performance organisationnelle (Boucher et Burlat (2003,pp.3-18)) .

En somme, il convient de retenir que La compétence ne saurait se réduire à une simple accumulation de savoirs théoriques ; elle représente bien davantage une capacité vivante, mêlant connaissance, maîtrise pratique et qualités humaines, qui se révèle pleinement dans l'action professionnelle. Ce qui distingue réellement un individu compétent, c'est sa faculté à mobiliser ces ressources de manière fluide et adaptée aux exigences de chaque situation. De plus, la compétence ne se vit pas uniquement à titre individuel : elle prend tout son sens dans la dynamique collective, là où les interactions entre les membres d'une équipe démultiplient les capacités de chacun. Sur le plan organisationnel, c'est précisément cette compétence bien gérée qui conditionne la qualité des résultats, qu'il s'agisse d'atteindre les objectifs fixés ou d'optimiser les ressources disponibles. C'est pourquoi investir dans le développement des compétences n'est pas seulement une nécessité opérationnelle, mais un véritable choix stratégique au service de la performance durable.

2.3 Les Conditions de Travail :

2.3.1 Définition et Composantes :

L'étude des conditions de travail représente un axe fondamental dans l'analyse de la motivation, de la satisfaction et de la performance des salariés au sein des organisations. La littérature en gestion des ressources humaines et en psychologie du travail s'accorde à reconnaître que la qualité du cadre dans lequel s'exerce l'activité professionnelle exerce une influence directe sur le bien-être, l'implication et l'efficacité des individus. Plusieurs auteurs soulignent que ces conditions regroupent un ensemble de facteurs matériels, organisationnels et relationnels qui structurent l'expérience quotidienne du salarié dans son environnement professionnel (Roussel, 2000,pp .6-7 ; Vo et al.p.49, 2022 ; Le Boterf, 2002,pp.1-3).

- **L'environnement physique du travail :**

La qualité du cadre matériel dans lequel évolue le salarié constitue l'une des premières conditions susceptibles d'affecter sa motivation et sa productivité. Un environnement sain, bien équipé et sécurisé favorise la concentration, réduit les risques d'accidents et contribue au confort général du travailleur. À l'inverse, des conditions physiques dégradées peuvent engendrer stress, fatigue et désengagement progressif.

- **La sécurité de l'emploi :**

La stabilité professionnelle représente un besoin fondamental pour le salarié. Lorsque celui-ci bénéficie d'une protection suffisante contre le risque de licenciement et d'une visibilité sur la pérennité de son poste, il tend à s'investir davantage dans ses missions et à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. L'incertitude quant à l'avenir professionnel, en revanche, constitue une source d'anxiété susceptible de nuire à la performance.

- **L'organisation et la politique de l'entreprise :**

Le cadre organisationnel, entendu comme l'ensemble des règles internes, des procédures administratives et du style de management adopté, conditionne largement la manière dont le salarié perçoit son environnement de travail. Une politique d'entreprise claire, cohérente et équitable favorise la compréhension des attentes, renforce la confiance et facilite la réalisation des objectifs fixés.

- **La rémunération :**

La dimension financière demeure l'un des facteurs les plus directement associés à la motivation extrinsèque. Le niveau de salaire, les avantages sociaux ainsi que les perspectives d'évolution financière influencent le sentiment de reconnaissance et d'équité ressenti par le salarié. Une rémunération jugée insuffisante ou injuste peut fragiliser l'engagement et alimenter un sentiment de démotivation.

- **Les relations interpersonnelles :**

La qualité des interactions entre collègues, avec les supérieurs hiérarchiques et avec les équipes constitue une dimension relationnelle déterminante. Des relations professionnelles fondées sur le respect mutuel, la coopération et la confiance favorisent un climat de travail positif, propice à l'épanouissement individuel et à la cohésion collective. À

l'opposé, des tensions ou conflits récurrents peuvent détériorer profondément l'ambiance organisationnelle et freiner la performance.

- **Le prestige et la reconnaissance du poste :**

Au-delà des aspects matériels, le salarié aspire à voir son travail valorisé et reconnu, tant sur le plan social que professionnel. La reconnaissance constitue un levier motivationnel puissant, dans la mesure où elle répond au besoin d'estime et de considération. Un poste perçu comme valorisant renforce l'identité professionnelle et stimule l'engagement du salarié envers ses missions.

- **L'autonomie et la participation aux décisions :**

La liberté accordée au salarié pour organiser son travail, prendre des initiatives et participer aux choix importants représente une condition essentielle à l'expression de sa créativité et de son sens des responsabilités. L'autonomie favorise le développement d'un sentiment de compétence et de contrôle sur son activité, deux éléments étroitement liés à la motivation intrinsèque et à la satisfaction professionnelle.

- **Les ressources disponibles :**

L'accès aux outils, à l'information, à la formation continue et au soutien nécessaire à la réalisation des tâches constitue une condition préalable à toute performance durable. Un salarié disposant des ressources adéquates est en mesure d'exercer ses fonctions avec efficacité et sérénité, tandis que l'insuffisance de ces ressources génère frustration et sentiment d'impuissance.

- **La charge et la complexité du travail :**

L'équilibre entre le niveau d'exigence des missions, leur diversité et le temps disponible pour les accomplir représente un facteur déterminant du bien-être au travail. Une charge excessive ou mal répartie peut conduire à l'épuisement professionnel, tandis qu'une charge insuffisante risque de provoquer ennui et désengagement. La recherche d'un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'impose ainsi comme une priorité pour les organisations soucieuses de la santé de leurs collaborateurs.

- **La culture et le climat organisationnels :**

L'ambiance générale qui règne au sein de l'organisation, les valeurs partagées, l'entraide entre collègues et la cohésion d'équipe forment ce que l'on désigne communément par le climat organisationnel. Ce dernier exerce une influence diffuse mais profonde sur la motivation et le comportement des salariés. Une culture d'entreprise inclusive, bienveillante et orientée vers le développement humain constitue un environnement favorable à l'épanouissement professionnel et à la performance durable.

En définitive, les conditions de travail forment un système complexe et interdépendant, dont chaque composante contribue, à des degrés divers, à façonner l'expérience professionnelle du salarié. Elles ne sauraient être appréhendées de manière isolée, car c'est précisément leur interaction qui détermine la qualité globale du cadre de travail. Une organisation attentive à l'ensemble de ces dimensions sera davantage en mesure de favoriser l'engagement, de réduire le turnover et d'optimiser la performance de ses collaborateurs. Les conditions de travail constituent ainsi non seulement un enjeu de bien-être individuel, mais également un levier stratégique au service de la performance organisationnelle.

1-3-2 La relation entre les conditions de travail et la performance :

Les études récentes, notamment celles de Vo et al. (2022,pp .1-15) ainsi que de Roussel (2000,pp.3-17), soulignent une corrélation significative entre les conditions de travail et l'efficacité des employés.

L'amélioration des conditions de travail, telles que l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, un climat positif et une organisation claire, est corrélée à une motivation professionnelle accrue, entraînant une optimisation des performances individuelles et collectives. La recherche menée par Vo et al. (2022) met en évidence que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, tels que l'autonomie et le sentiment d'appartenance sociale, au sein du milieu professionnel favorise la motivation intrinsèque, influençant ainsi directement la productivité et l'efficacité du personnel. Roussel (2000) met en évidence que la réussite d'une organisation repose principalement sur la performance collective, elle-même conditionnée par la motivation individuelle, laquelle est étroitement associée à la qualité des conditions de travail (sécurité, relations, opportunités de développement, reconnaissance, etc.).

Par conséquent, l'amélioration des conditions de travail constitue non seulement un élément central de la satisfaction professionnelle, mais également un levier essentiel pour renforcer la performance et garantir la pérennité de l'organisation.

3 Section3 : L'évaluation de la performance

L'évaluation des performances des collaborateurs représente l'un des piliers essentiels de la gestion contemporaine des ressources humaines. Elle constitue le fondement principal sur lequel les organisations s'appuient pour élaborer leurs décisions relatives à la promotion, à la formation, au développement et à la réorganisation. En l'absence d'un système d'évaluation performant et impartial, toute organisation rencontre des difficultés à quantifier le niveau d'atteinte de ses objectifs ainsi qu'à détecter les points forts et les insuffisances de sa performance humaine.

Confrontées aux mutations accélérées de l'environnement commercial actuel, les organisations sont contraintes de délaisser les méthodes d'évaluation classiques reposant sur les entretiens annuels et les formulaires papier afin d'adopter des systèmes plus dynamiques et exhaustifs, incorporant simultanément des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Dans ce cadre, l'administration électronique occupe une fonction fondamentale dans le progrès et la modernisation des systèmes d'évaluation, en proposant des plateformes numériques facilitant la collecte et l'analyse des données ainsi que la génération de rapports en temps réel soutenant la prise de décision managériale.

Cette section analyse de manière approfondie les méthodes traditionnelles et contemporaines d'évaluation de la performance, avant d'aborder les indicateurs clés de performance (KPI) tant quantitatifs que qualitatifs, en soulignant le rôle central que l'administration électronique occupe dans la modernisation de ce processus.

3.1 Les méthodes d'évaluation :

Les méthodes d'évaluation de la performance des employés sont multiples et variées, et ont évolué en fonction du développement des concepts managériaux et technologiques. Elles peuvent être classées en deux axes principaux : les méthodes traditionnelles qui ont prévalu pendant des décennies, et les méthodes modernes qui sont apparues en réponse aux défis contemporains. Chacune de ces méthodes présente des caractéristiques, des avantages et des limites spécifiques que les responsables des ressources humaines doivent connaître et maîtriser.

3.1.1 L'évaluation traditionnelle :

l'entretien annuel accompagné des grilles d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation ainsi que les grilles d'évaluation comptent parmi les instruments les plus anciens et les plus couramment utilisés au sein des organisations traditionnelles. Ces instruments s'appuient sur le principe d'évaluer la performance de l'employé en fin d'année selon des critères prédéterminés, incluant notamment : le taux d'atteinte des objectifs fixés, le niveau des compétences professionnelles, la discipline et le respect des échéances, ainsi que la qualité des relations entretenues avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. L'entretien annuel se caractérise par la mise à disposition d'une opportunité d'échange direct entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique, au cours de laquelle sont analysées les performances de l'année précédente et élaboré un programme pour l'année suivante. Les dimensions abordées au cours de cet entretien englobent habituellement : l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs établis, l'analyse des compétences techniques et comportementales, la détermination des besoins en formation ainsi que la formulation d'un plan de développement professionnel pour le salarié.

Néanmoins, ces approches conventionnelles sont soumises à des remises en question essentielles. Elles privilégient généralement une analyse rétrospective en négligeant les perspectives futures, en restreignant leur évaluation aux indicateurs quantitatifs immédiats tels que la productivité, le nombre d'erreurs et le respect des délais, tout en accordant une attention insuffisante aux indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction au travail, le degré d'engagement et la créativité. Par ailleurs, ces évaluations manifestent souvent davantage les préjugés individuels du superviseur que la performance effective de l'employé.

Il importe de noter que l'utilisation de la gestion papier dans ces approches engendre une dépense substantielle de temps et d'énergie tant pour le salarié que pour l'administration, en outre des risques de perte ou d'altération des documents. Des spécialistes de l'évaluation de la performance ont établi que les systèmes d'évaluation conventionnels ne parviennent pas à remédier aux enjeux managériaux propres à un environnement commercial dynamique, et qu'ils sont inadaptés à l'évaluation des facteurs effectifs générateurs de valeur au sein de l'organisation (Narkuniene Et Ulbinaite , 2018,pp.125-138).

3.1.2 L'évaluation moderne :

approche à 360°, objectifs et résultats clés (OKR) ainsi que Balacrd Scorecard.

En réponse aux limites des méthodes traditionnelles, des méthodes d'évaluation

contemporaines ont été développées ces dernières années. Elles se caractérisent par une plus grande complétude et une dynamique renforcée, mettant en exergue les indicateurs qualitatifs parallèlement aux indicateurs quantitatifs, tout en s'intégrant étroitement à la stratégie de l'organisation ainsi qu'à ses exigences prospectives.

B.1. Le feedback à 360 degrés (feedback à 360°) :

Le système d'évaluation à 360 degrés est reconnu comme l'une des approches contemporaines les plus importantes pour apprécier la performance des collaborateurs. Ce dispositif s'appuie sur la compilation d'avis et de données concernant la performance du salarié auprès de diverses sources, incluant le supérieur hiérarchique direct, les pairs au même niveau hiérarchique, les subordonnés, ainsi que, dans certains cas, les clients externes. L'intérêt de cette méthode réside dans la génération d'une représentation globale et objective de la performance ainsi que du comportement professionnel du salarié, excluant toute évaluation partiale.

Des recherches ont démontré que l'évaluation à 360 degrés surpasse les approches traditionnelles en matière d'objectivité et de complétude, en raison de sa capacité à atténuer les biais individuels et à fournir aux employés un retour d'information émanant de leur environnement professionnel, ce qui favorise une meilleure conscience de soi et stimule un processus d'amélioration continue. La supériorité du retour d'information multi-sources par rapport aux méthodes classiques, ainsi que la prédominance de ses bénéfices sur ses limitations, permettent d'affirmer que le feedback à 360 degrés constitue une méthode efficace pour l'évaluation de la performance (Kanaslan Et Iyem, 2016,pp.172-182).

Parmi les principales caractéristiques de cette méthode, on peut citer : la collecte d'informations auprès de plusieurs évaluateurs aux perspectives différentes, ce qui offre une vision plus complète et plus nuancée de la performance ; la possibilité de recueillir des données anonymes, ce qui encourage une plus grande franchise dans les retours ; enfin, l'aptitude à identifier non seulement les résultats, mais aussi les comportements et les compétences interpersonnelles qui y conduisent.

B.2. La méthode des OKR (Objectifs et Résultats Clés) :

Initialement élaboré chez Intel dans les années 1970, puis diffusé à l'échelle mondiale par Google, le cadre OKR (Objectifs et Résultats Clés) s'est imposé comme un instrument essentiel de gestion de la performance pour de nombreuses organisations. Il s'appuie

sur l'association des objectifs individuels et collectifs à des résultats quantifiables de façon périodique trimestrielle ou mensuelle plutôt que sur une évaluation uniquement annuelle. Ce dispositif comprend deux composantes essentielles : les Objectifs, qui correspondent à des finalités stratégiques ambitieuses exprimées de manière qualitative et motivante, ainsi que les Résultats Clés, qui constituent des mesures quantitatives attestant de la réalisation de ces objectifs. La littérature scientifique contemporaine décrit le système OKR comme un instrument de gestion sophistiqué, caractérisé par sa transparence et sa flexibilité, favorisant l'alignement des efforts collectifs des collaborateurs avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Sultan, 2022,pp.147-157).

Sa périodicité constante facilite un suivi permanent du niveau de performance ainsi que la mise en œuvre de mesures correctives de manière opportune, évitant ainsi d'attendre la clôture de l'exercice annuel. Contrairement aux approches traditionnelles qui se focalisent sur l'évaluation des résultats antérieurs, la méthode OKR s'attache à diriger les comportements vers l'avenir tout en favorisant l'innovation et l'ambition au sein des équipes.

B.3. La méthode du Balanced Scorecard (BSC)

Élaboré en 1992 par les chercheurs de Harvard Robert S. Kaplan et David P. Norton, le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) est reconnu comme l'un des cadres d'évaluation de la performance les plus largement utilisés à l'échelle mondiale. Il s'appuie sur l'analyse de la performance organisationnelle et de celle de ses collaborateurs selon quatre axes à la fois complémentaires et interdépendants.

Le premier axe, dit financier, traite de la manière dont l'organisation est perçue par les actionnaires. Le second axe est celui des clients (Customers), qui se penche sur la manière dont l'organisation est perçue par ces derniers. Le troisième correspond à l'axe des processus internes (Internal Processes), lequel s'interroge sur les processus nécessitant une amélioration. Enfin, le quatrième axe concerne l'apprentissage et la croissance (Learning et Growth), qui aborde la problématique suivante : de quelle manière l'organisation préserve-t-elle sa capacité à évoluer et à se perfectionner ?

Ce dispositif articulé autour de quatre axes positionne le Balanced Scorecard comme un système intégré conjuguant indicateurs financiers et non financiers, lui conférant ainsi un avantage stratégique distinct par rapport aux méthodes classiques. Des recherches comparatives ont démontré que le Balanced Scorecard (BSC) établit des relations causales entre les

indicateurs de performance et les objectifs stratégiques, incitant ainsi les collaborateurs à saisir leur contribution à l'accomplissement de la vision organisationnelle (Narkuniente et Ulbinaite , 2018,pp.125-138).

3.1.3 L'importance de l'administration électronique dans la modernisation des pratiques d'évaluation :

L'intégration de l'administration électronique a engendré une mutation qualitative essentielle des dispositifs d'évaluation de la performance au sein des organisations, qu'elles soient éducatives, économiques ou administratives. En raison de la progression rapide des technologies, les systèmes électroniques présentent dorénavant des capacités étendues auparavant inaccessibles dans le contexte de la gestion conventionnelle.

En termes de gain de temps et d'efforts, des recherches démontrent que les systèmes électroniques d'évaluation de la performance diminuent significativement le temps que les responsables allouent à la correction des formulaires papier et à la collecte manuelle des données, en particulier dans les services comportant un effectif important. La majorité des enseignants et des responsables consultés lors des enquêtes de terrain ont reconnu que le système électronique permet de réduire le temps et l'effort consacrés à l'évaluation (Hanifi, 2019).

En matière d'objectivité et de transparence, les plateformes numériques fournissent un cadre d'évaluation plus impartial, autorisant les employés à remplir les questionnaires de façon anonyme, sans appréhension quant aux conséquences liées à l'expression de leur avis. Il a été démontré que cette caractéristique renforce la fiabilité des données recueillies et offre à la direction une représentation plus précise de la réalité relative à la performance et à la satisfaction professionnelle, en comparaison avec les formulaires papier traditionnels dans lesquels l'employé pratique fréquemment l'autocensure par crainte d'être identifié (Hanifi, 2019). En matière d'évaluation continue et en temps réel, les systèmes électroniques offrent la possibilité de monitorer la performance des employés de manière instantanée et périodique, au lieu de se limiter à une évaluation annuelle unique. Cela améliore la faculté des gestionnaires à identifier rapidement les évolutions positives et négatives de la performance, ainsi qu'à appliquer les mesures correctives de manière opportune. Ces dispositifs offrent également la possibilité de monitorer le progrès des employés dans l'atteinte de leurs objectifs intermédiaires et de détecter les déficits en connaissances et compétences avant les évaluations ou la prise de décisions managériales.

Dans le contexte algérien en particulier, en dépit des contraintes techniques et des insuffisances infrastructurelles, les enquêtes de terrain ont révélé que les enseignants font preuve d'une réceptivité et d'un engagement prononcés envers l'intégration des systèmes d'évaluation électronique, persuadés que ces outils favoriseront l'amélioration de la qualité pédagogique et l'optimisation des échanges avec les étudiants. Néanmoins, la mise en œuvre concrète rencontre toujours des obstacles importants, notamment en raison de l'insuffisance des infrastructures technologiques, du déficit de centres informatiques spécialisés, ainsi que du manque de formation adéquate des personnels administratifs et pédagogiques dans le domaine de la gestion de ces systèmes (Hanifi , 2019,pp.747-754).

Les spécialistes conviennent que la réussite de la transition vers l'évaluation électronique dépend de la satisfaction de trois conditions essentielles : la mise à disposition d'une infrastructure technologique adéquate intégrant ordinateurs, réseaux et plateformes numériques ; la formation et la compétence des ressources humaines dans la maîtrise de ces systèmes ; ainsi que l'engagement des instances dirigeantes à appuyer la transformation numérique et à lui attribuer un cadre réglementaire officiel.

3.2 Les indicateurs clés de performance (ICP) :

Les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators - KPI) constituent l'instrument essentiel mobilisé par les organisations afin d'évaluer le niveau d'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Ces indicateurs se divisent en deux grandes catégories : les indicateurs quantitatifs, qui mesurent directement des aspects numériques, et les indicateurs qualitatifs, qui analysent les dimensions humaines et comportementales plus subtiles de l'environnement professionnel. Une présentation détaillée de chaque catégorie est fournie ci-après, suivie d'une analyse du rôle que l'administration électronique exerce dans la facilitation de la mesure de ces indicateurs ainsi que dans leur valorisation.

3.2.1 Les mesures quantitatives :

productivité, délais et taux d'erreur

Les indicateurs quantitatifs constituent la catégorie prédominante dans les systèmes d'évaluation de la performance, qu'ils soient traditionnels ou contemporains, en raison de la simplicité de leur mesure, de leur traçabilité et de la possibilité d'établir des comparaisons à partir de ceux-ci.

Les indicateurs quantitatifs majeurs se présentent comme suit :

La productivité se quantifie par le nombre de tâches ou d'articles accomplis durant une unité de temps déterminée, en référence aux normes établies au préalable. La productivité constitue un indicateur majeur dans l'évaluation des performances individuelles et collectives, puisqu'elle traduit la capacité de l'employé à mobiliser de manière efficiente le temps et les ressources disponibles afin d'atteindre les résultats escomptés.
Le respect des échéances (Délais) se réfère à la capacité de l'employé ou de l'équipe à achever les tâches et les projets dans les délais établis. Cet indicateur possède une importance fondamentale dans les contextes concurrentiels où la priorité est accordée au client, tant dans le domaine des services que dans celui de l'industrie.

Le taux d'erreur (TE) quantifie la proportion d'inexactitudes ou de défauts présents dans les résultats globaux. Un taux plus bas indique un degré supérieur de précision et de professionnalisme chez l'employé. Le concept de Six Sigma découle spécifiquement du principe visant à diminuer les taux d'erreur à leur niveau minimal, la norme idéale étant fixée à 3,4 défauts par million d'opérations (Narkunienė et Ulbinaitė, 2018,pp.125-138). Bien que ces indicateurs soient explicites et aisément mesurables, leur emploi exclusif peut conduire à une représentation partielle de la véritable performance de l'employé. Un employé est en mesure d'exécuter ses missions dans les délais prescrits avec un taux d'erreurs minimal, tout en manifestant une insatisfaction professionnelle ou un faible engagement organisationnel, ce que les seuls indicateurs quantitatifs ne sont pas capables de mettre en évidence. Les experts conviennent ainsi de l'importance d'employer conjointement les deux catégories d'indicateurs dans tout dispositif d'évaluation intégré (Sultan, 2022,pp.147-157).

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs : satisfaction, engagement et qualité

En complément des indicateurs quantitatifs, les indicateurs qualitatifs abordent les dimensions humaines et comportementales plus fondamentales, lesquelles constituent en substance le socle essentiel à la pérennité et à l'évolution durable de la performance sur le long terme. Trois indicateurs fondamentaux émergent dans ce contexte : Narkuniene Et Ulbinaite (2018,pp.125-138)

La satisfaction au travail (Satisfaction) évalue le niveau de bien-être et de contentement de l'employé à l'égard de son cadre professionnel, de ses conditions, de ses tâches ainsi que du traitement qui lui est accordé. Les études ont démontré une corrélation étroite et positive entre

la satisfaction professionnelle et le degré de productivité, dans la mesure où l'employé satisfait manifeste une créativité accrue, une moindre absentéisme et une fidélité renforcée envers l'organisation, ce qui influe favorablement sur les performances financières à long terme .

L'engagement institutionnel (Engagement) dépasse la simple notion de satisfaction en intégrant l'implication émotionnelle et morale de l'employé à l'égard des objectifs et des valeurs de l'organisation. L'engagement se traduit par la propension de l'employé à initier des actions et à déployer des efforts additionnels surpassant le strict minimum exigé par ses fonctions professionnelles. Des recherches comparatives ont démontré que les organisations présentant des niveaux élevés d'engagement génèrent des performances économiques supérieures à celles de leurs pairs caractérisés par un engagement réduit.

La qualité des services et des produits (Qualité) : elle mesure le degré de maîtrise et de professionnalisme dans les résultats délivrés par l'employé ou l'équipe, au regard des attentes des clients et des normes établies. La qualité constitue avant tout un indicateur qualitatif, dans la mesure où elle reflète essentiellement une culture professionnelle et un degré d'engagement plus qu'une simple mesure quantitative des réalisations.

Les chercheurs mettent en évidence qu'un atout stratégique essentiel des indicateurs qualitatifs réside dans leur capacité à identifier les répercussions des décisions présentes avant qu'elles ne se traduisent dans les résultats financiers. Alors que les indicateurs financiers reflètent les effets des décisions antérieures, les indicateurs qualitatifs délivrent des signaux précurseurs des résultats financiers à venir. C'est la raison pour laquelle les experts préconisent l'emploi simultané des deux types au sein de tout système d'évaluation intégré .

C. De quelle manière l'administration électronique participe-t-elle à l'évaluation de ces indicateurs ?

L'administration électronique constitue un élément essentiel et central dans la facilitation de l'évaluation des indicateurs clés de performance, tant quantitatifs que qualitatifs, grâce à divers mécanismes techniques intégrés.

En ce qui concerne les indicateurs quantitatifs, les systèmes numériques de suivi de la performance (Performance Tracking Systems) offrent la capacité de quantifier la productivité, de vérifier le respect des échéances et d'identifier les erreurs de façon presque automatique et quasiment immédiate. Plutôt que d'utiliser des rapports papier périodiques, chronophages et sujets à des erreurs humaines, ces systèmes produisent des statistiques précises en temps réel,

ce qui autorise le gestionnaire à adopter des décisions informées instantanément. En termes d'indicateurs qualitatifs, les plateformes numériques offrent la possibilité de conduire périodiquement et régulièrement des enquêtes électroniques portant sur la satisfaction au travail ainsi que sur l'engagement institutionnel. L'avantage majeur réside dans la capacité à répondre de manière anonyme, ce qui augmente la véracité des réponses et offre à la direction une représentation plus fidèle de l'état d'esprit des employés ainsi que de leur degré de satisfaction. Des recherches ont démontré que les collaborateurs communiquent leurs opinions de manière plus ouverte dans les questionnaires électroniques anonymes que dans les formulaires papier traditionnels (HANIFI, 2019).

Les travaux scientifiques relatifs à l'administration électronique soulignent un ensemble d'avantages additionnels associés à l'adoption de ces systèmes pour l'évaluation des indicateurs. Parmi les éléments les plus significatifs, on compte notamment : La production de rapports en temps réel informe la direction du niveau de performance à un instant donné, sans nécessiter l'attente de la clôture de la période annuelle ; elle soutient les décisions basées sur les données (décisions data-driven), en fournissant des éléments objectifs dépassant les perceptions subjectives ; enfin, elle offre la possibilité de réaliser des comparaisons historiques dans le temps, facilitant ainsi l'identification des trajectoires d'évolution et de régression ainsi que l'élaboration de plans d'amélioration ciblés et précis.

Les chercheurs soulignent que l'effet le plus significatif de l'administration électronique sur le système d'indicateurs de performance ne se limite pas à la rapidité accrue des processus d'évaluation, mais consiste en une mutation profonde de la culture d'évaluation, passant d'une logique de contrôle coercitif à une dynamique de développement participatif. Lorsque l'employé saisit que ses données sont exploitées dans le but d'appuyer son développement professionnel plutôt que de le pénaliser, son degré d'adhésion à l'évaluation ainsi que sa participation authentique et responsable à celle-ci en sont consolidés (HANIFI, 2019 ,pp.747-754).

Il découle de ce qui précède que l'évaluation de la performance des collaborateurs a considérablement évolué, passant des approches traditionnelles fondées sur les entretiens annuels et les formulaires papier à des systèmes intégrés et exhaustifs, combinant le retour d'information multi source (360°), les cadres de gestion par objectifs (OKR) ainsi que les tableaux de bord prospectifs (BSC). L'administration électronique a permis d'améliorer l'efficience de ces dispositifs et d'en étendre le périmètre, grâce à la mise à disposition de

plateformes numériques aptes à évaluer simultanément les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. L'association de l'administration électronique aux méthodes contemporaines d'évaluation de la performance et à leurs indicateurs variés engendre une amélioration substantielle de l'efficacité organisationnelle. Elle offre des données plus exactes et objectives, facilite des prises de décisions mieux informées et encourage une culture d'amélioration continue ainsi que de responsabilisation constructive. Cependant, le succès de cette transition reste conditionné par la présence d'une infrastructure adéquate, la compétence des ressources humaines et l'implication des instances dirigeantes dans l'appui à la transformation numérique et organisationnelle.

Conclusion Du Chapitre II

Au terme de ce chapitre, une conviction s'impose : la performance des employés n'est pas une donnée figée que l'on mesure froidement, mais un phénomène vivant, façonné par une multitude de forces humaines, organisationnelles et contextuelles qui s'influencent mutuellement.Comprendre la performance supposait d'abord de démêler ses différentes facettes. Qu'elle soit individuelle ou collective, elle ne se laisse pas enfermer dans une définition unique : elle oscille entre résultats tangibles et comportements invisibles, entre contribution personnelle et dynamique de groupe, entre efficacité immédiate et pertinence stratégique.

Mais connaître la performance ne suffit pas ; encore faut-il en saisir les ressorts. La motivation, les compétences et les conditions de travail apparaissent ainsi comme trois piliers indissociables. Un employé peut posséder toutes les compétences requises, mais sans motivation réelle ni environnement favorable, ces ressources risquent de demeurer inexploitées. C'est précisément cette interdépendance qui rend la gestion de la performance aussi délicate qu'essentielle.Quant à l'évaluation, elle a connu une véritable transformation : des entretiens annuels figés aux systèmes numériques en temps réel, le regard porté sur la performance est devenu plus nuancé, plus équitable et surtout plus orienté vers le développement que vers le simple contrôle.C'est fort de ces acquis théoriques que le chapitre suivant s'attachera à examiner, sur le terrain, dans quelle mesure la gestion électronique des ressources humaines contribue concrètement à améliorer la performance des employés au sein de l'organisation étudiée.

CHAPITRE III : ÉTUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE L'E-GRH SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES DE L'ENTREPRISE NAFTAL

1 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

À l'échelle internationale, les hydrocarbures demeurent une composante fondamentale du secteur énergétique, et ce en dépit du développement d'autres sources d'énergie alternatives offrant une efficacité similaire pour satisfaire les mêmes besoins. En Algérie, pays en développement, cette réalité revêt une importance encore plus prononcée : le secteur des hydrocarbures constitue le socle principal de l'économie nationale, garantissant la majeure partie des recettes étatiques et occupant une fonction déterminante dans le financement du développement national. Dans ce cadre, satisfaire l'augmentation de la demande en produits pétroliers constitue un défi stratégique fondamental pour les entreprises opérant dans ce domaine.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'entreprise NAFTAL, dont nous envisageons, dans cette section, de retracer l'évolution historique et de présenter l'organisation interne qui régit son fonctionnement.

1.1 Présentation de NAFTAL

NAFTAL constitue l'une des entreprises leaders en Algérie dans le domaine de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers. À cet effet, cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise et de ses principales activités.

La création et le développement de l'entreprise NAFTAL

L'Algérie figure parmi les nations qui s'emploient à réaliser le progrès et le développement ainsi qu'à renforcer leur économie, en tant que puissance économique majeure dotée d'un potentiel énergétique substantiel. Le secteur des hydrocarbures joue un rôle prépondérant dans l'économie algérienne, représentant environ 97 % des recettes d'exportation, ce qui a conduit l'État à se concentrer sur la mise en place d'organismes spécialisés dans le transport et la distribution des produits pétroliers et de leurs dérivés, à l'instar de la création de NAFTAL.À la suite de l'indépendance, l'Algérie a délégué la gestion et l'exploitation des hydrocarbures à la société nationale SONATRACH, chargée du transport et de la distribution des carburants conformément à la loi 63/491 du 31 décembre 1963, jusqu'à l'établissement de NAFTAL en 1971.

Cette entité a été investie de la responsabilité de la gestion du réseau de distribution, englobant l'approvisionnement, la livraison, le stockage, la distribution ainsi que la

commercialisation des produits pétroliers à l'échelle nationale. Le transport des hydrocarbures était effectué par voie ferroviaire et routière. Afin d'optimiser la qualité des prestations, la création d'une société nationale dédiée à la distribution des produits pétroliers a été instituée, conformément à la loi n° 80-101 du 4 avril 1980 et à la loi n° 82-06 du 1er juin 1982. Cette entreprise, nommée NAFTAL, s'est vue attribuer la responsabilité du transport et de la distribution des produits pétroliers. Néanmoins, la supervision de ces activités a été attribuée à deux filiales dépendant du ministère de l'Énergie et des Mines jusqu'à la promulgation du décret 87/87 en date du 25 février 1987, lequel a permis l'établissement de deux filiales : **NAFEC :** responsable du raffinage des matières premières,

NAFTAL : chargée du transport, de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers à l'intérieur du territoire national.

Ces deux filiales se sont imposées comme les acteurs majeurs dans le domaine de la distribution des produits pétroliers. La gestion du stockage, du transport et de la distribution des carburants (essence, gasoil, GPL), du gaz liquéfié de pétrole, ainsi que des lubrifiants et des bitumes a été attribuée à NAFTAL à l'échelle nationale. La société NAFTAL (Nationale Algérienne de Fuel et de Lubrifiants) a été fondée sous l'appellation NAFT, acronyme signifiant pétrole.

Le centre administratif principal est localisé à Alger. Depuis le 18 avril 1988, NAFTAL est constituée en société par actions (SPA) avec un capital social de 65 milliards de dinars, réparti en 10 millions d'actions de 1000 DA chacune, entièrement détenues par SONATRACH.

Le capital social a par la suite été augmenté pour atteindre cent cinquante-six milliards cinq cents millions de dinars algériens au cours des dernières années, conformément aux informations figurant dans le registre du commerce de l'entreprise, localisé à l'avenue du 1er Novembre, à Hydra, Alger. Le 29 mars 2000, NAFTAL a été restructurée conformément à la décision 555, laquelle a dissocié les activités en deux secteurs principaux : le secteur carburants (essence, gasoil, GPL, bitumes et lubrifiants) et le secteur réseaux (dépôts, stations-service, centres de distribution), chaque secteur étant responsable de ses missions spécifiques.

La décision numéro 194 du 27 juillet 2002 a procédé à la scission de la société en plusieurs unités spécialisées :

Division Carburant Dépôt : service chargé des carburants, Division Pneumatique : service dédié aux pneumatiques,

Division Lubrifiants : service spécialisé dans les lubrifiants industriels. La division Réseaux supervisait la distribution à partir du réseau de centres de stockage desservant l'ensemble des installations appartenant à la société. Les départements GD (distribution directe), GL (distribution indirecte, propriété de NAFTAL et distribution privée) et PVA (usage général) ont également été institués afin d'assurer la gestion de la distribution et de la propriété.

Le 22 décembre 2003, la décision n° 765 a été promulguée, et sa mise en œuvre effective a débuté en 2004, entraînant une restructuration intégrale des filiales, désormais désignées sous le nom de Branche Commercialisation, cette réorganisation étant mise en application à l'échelle nationale selon la structure suivante :

Secteur de la communication

Secteur des carburants

Secteur des lubrifiants, de la pneumatique et des bitumes

Secteur du GPL (gaz de pétrole liquéfié)

Définition d'un district de commercialisation des ressources pétrolières

Il s'agit d'une filiale de la société mère située à CHREGA, en Algérie. Son activité s'étend de la province de CHLEF à RELIZANE à l'ouest et jusqu'à TISSEMSILT et Tiaret au sud.

C'est une société commerciale spécialisée dans la distribution et la commercialisation de produits pétroliers.

Parmi ses clients les plus importants figurent :

SONATRACH, SONELGAZ, Air Algérie, administrations locales, ministère de la Défense nationale, Air France, etc.

Une carte d'identité peut être soumise comme suit :

Nom : Société nationale de distribution des produits pétroliers, district de commercialisation de NAFTAL CHLEF .

Structure juridique : Une société par actions (SPA) avec un capital de 1600 000 000 DZD.

L'adresse administrative est : Quartier des employés, CHLEF, QUARRIES Road.

-Ce secteur comprend :

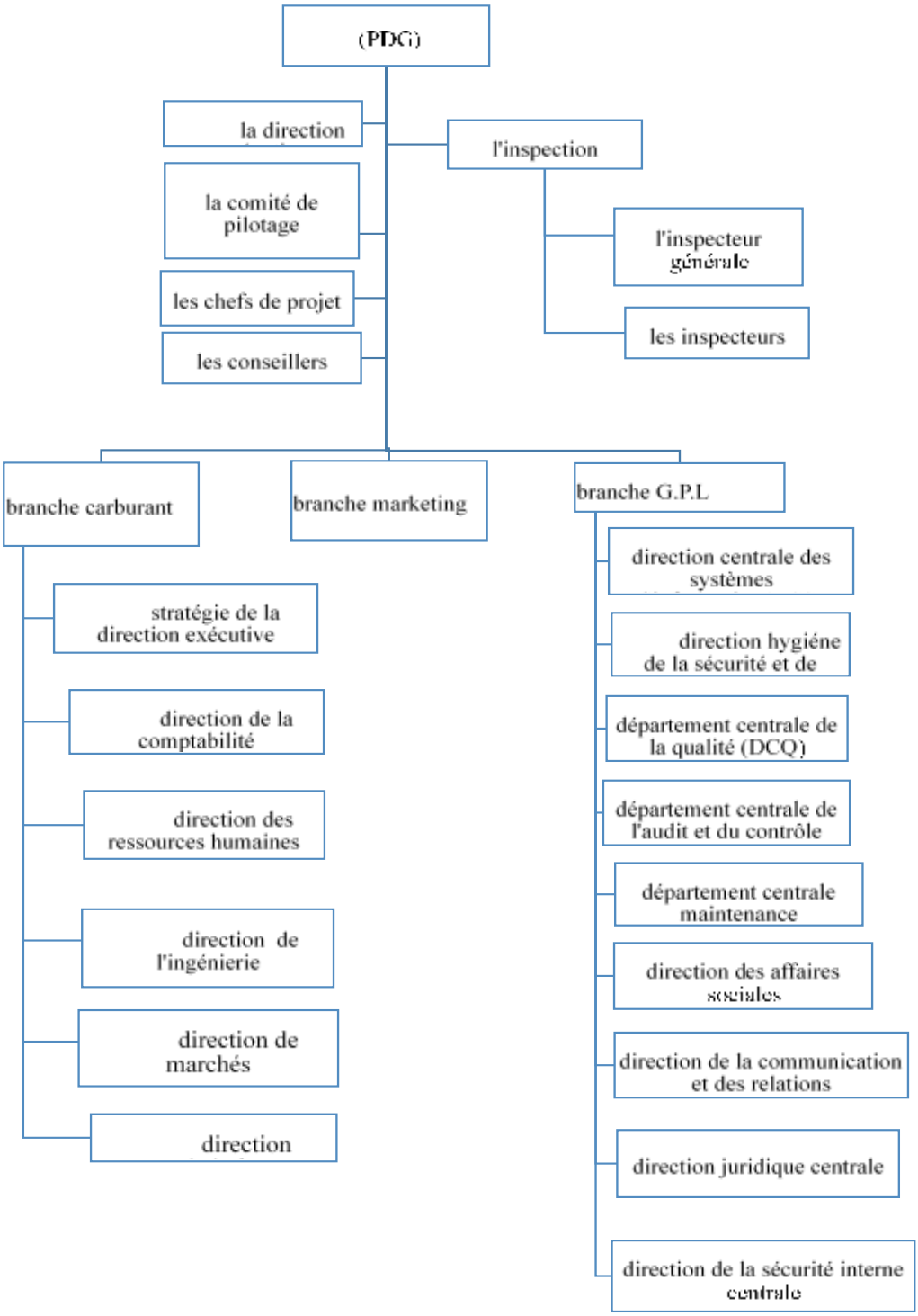
L'effectif permanent comprend 994 employés, dont 4 cadres supérieurs, 194 cadres compétents, 430 membres du personnel d'encadrement et 208 employés opérationnels. L'effectif comprend également 127 retraités temporaires : 2 cadres, 17 membres du personnel d'encadrement et 108 employés opérationnels.

-Elle dispose également de 5 centres de stockage et de distribution, qui sont divisés en :

- Centre de stockage et de distribution de pétrole et de caoutchouc à Wadi SILI.
- Centre de stockage et de distribution de carburant à CHLEF.
- Centre de stockage et de distribution multi produits à RELIZANE
- Centre de stockage et de distribution multi produits de TISSEMSILT.
- Centre de stockage et de distribution multi produits à Tiaret.

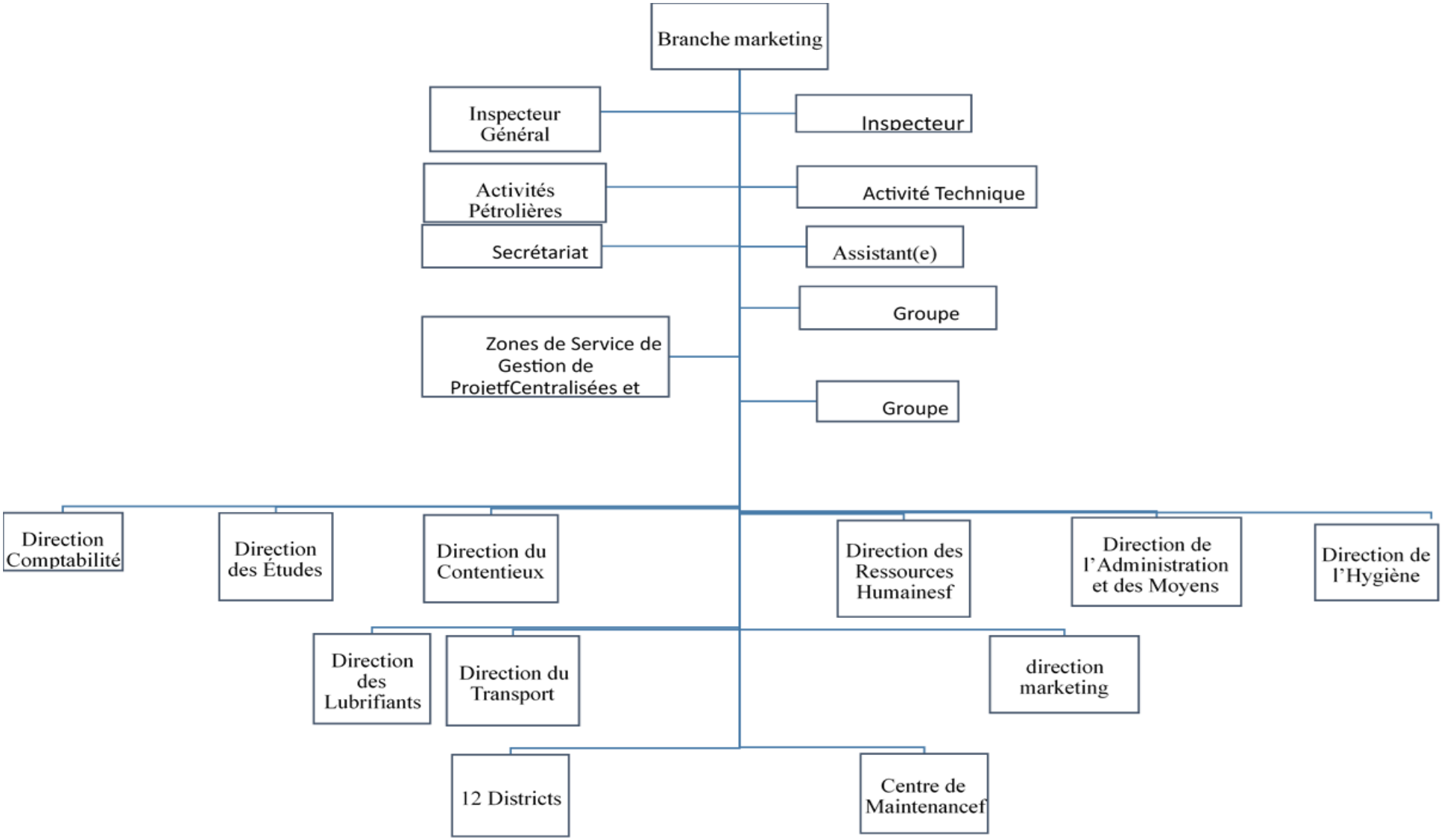
2 Section 2 : La structure organisationnelle de NAFTAL, succursale marketing, province de CHLEF :

Figure 3 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL



Ces dernières se divisent en trois branches, dont la branche commerciale qui s'étend à l'échelle nationale sur 12 districts régionaux, parmi lesquels le district de "CHLEF", qui regroupe cinq wilayas : CHLEF , Ghardaïa, TISSEMSILT , Tiaret, Laghouat et El Oued.

Figure 4: Structure organisationnelle de la succursale commerciale de l'entreprise NAFTAL


Branche marketing
Inspecteur Général
Inspecteur
Activités Pétrolières
Activité Technique
Secrétariat
Assistant(e)
Groupe
Zones de Service de Gestion de ProjetfCentralisées et
Groupe
Direction Comptabilité
Direction des Études
Direction du Contentieux
Direction des Ressources Humainesf
Direction de l'Administration et des Moyens
Direction de l'Hygiène
Direction des Lubrifiants
Direction du Transport
direction marketing
12 Districts
Centre de Maintenancef

Chaque districts est composée d'un directeur de subdivision qui supervise directement le secrétariat, le chargé des litiges, l'assistant santé et sécurité environnementale, ainsi que l'assistant sécurité interne. Elle comprend également quatre directions principales : la direction de l'informatique, la direction du transport et de la technique, la direction de l'administration et des moyens généraux, la direction du marketing, et la direction de la comptabilité et des finances, en plus des annexes commerciales qui lui sont rattachées, telles que l'annexe commerciale de Tiaret(402C14), l'annexe commerciale de TISSEMSILET(402C38), et la cellule commerciale de Ghilizane(402C48).

Et pour La direction de l'administration et des moyens généraux se divise en trois services principaux : le service des ressources humaines qui comprend la branche de la gestion, la branche des salaires et la branche des avantages sociaux, le service des moyens généraux qui englobe la branche de l'organisation générale et la branche de la maintenance des bâtiments, ainsi que la direction de l'informatique et la direction des activités culturelles et sociales.

Objectifs et finalités de l'entreprise NAFTAL, district de commercialisation – CHLEF :

Chaque organisation possède des missions spécifiques ainsi qu'une raison d'être, et dès sa fondation, elle vise à réaliser les objectifs établis afin de garantir sa durabilité et sa permanence.

- **Mandats de l'entreprise NAFTAL, service commercialisation**

La mission fondamentale de l'entreprise NAFTAL : consiste en la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, ainsi qu'en l'exécution d'autres tâches qu'elle s'attache à

réaliser :

- Déterminer et élaborer la fonction relative à la commercialisation des produits pétroliers ainsi que de leurs dérivés.
- Assurer la couverture et l'approvisionnement intégral du marché national.
- Assurer l'emploi optimal des matières premières.
- Élaborer les infrastructures de stockage et de distribution pour garantir une couverture nationale optimale.
- Renforcer les compétences des collaborateurs au moyen de formations continues et spécialisées.

- Garantir la transparence dans l'administration des volumes entreposés.
- Réguler les tarifs et assurer le suivi qualitatif des produits.

- **Objectifs de l'Institution NAFTAL relatives à la Coopérative de Distribution :**

L'institution a pour objectif de :

- Participer à la structuration et à la croissance de l'économie nationale.
- Travailler à l'optimisation de l'organisation et de la gestion du réseau de distribution et de commercialisation des huiles ainsi que des produits associés.
- Planifier les besoins du marché national dans l'ensemble des régions du pays et, en conséquence, coordonner la distribution des produits existants, puis organiser la distribution des nouveaux produits.
- Collaborer avec des fournisseurs et distributeurs fiables.
- Optimiser le volume maximal des ventes, des bénéfices et du chiffre d'affaires, tout en œuvrant à l'ajustement des prix et à la conception de diverses stratégies marketing.
- Employer des technologies innovantes par l'intégration des médias électroniques dans le cadre de ses missions, ainsi que recourir aux méthodes les plus avancées lors des différentes phases de la distribution.
- Attribuer des récompenses aux employés performants au moyen d'un système de primes et de présents, en particulier à l'occasion d'événements spécifiques.

3 Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête

Toute recherche scientifique sérieuse repose sur une méthodologie claire et rigoureuse, permettant de garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail, intitulé « Évaluation de l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés », qui cherche à mieux comprendre de quelle façon ces systèmes agissent sur la performance des employés, que ce soit en termes d'efficacité et de productivité, de motivation et d'engagement, ou encore d'influence sur les processus de prise de décision au sein de l'organisation.

3.1 Objectif de l'enquête et choix méthodologique

3.1.1 Objectif de l'enquête :

Notre enquête vise à analyser et évaluer l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés au sein de l'entreprise. Cette étude s'inscrit dans une problématique centrale : « Dans quelle mesure les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) influencent-ils la performance des employés au sein de l'entreprise ? ».

Pour y répondre, nous avons structuré notre réflexion autour de quatre sous-questions de recherche principales :

S1 : Quel est le rôle des systèmes e-GRH dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés ?

S2 : Comment la e-GRH contribue-t-elle à la motivation et à l'engagement des employés ?

S3 : Quel est le rôle des systèmes e-GRH dans l'amélioration de la prise de décision au sein de l'entreprise ?

S4 : Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des systèmes e-GRH ?

Une hypothèse spécifique a été proposée pour répondre à chacune de ces sous-questions de recherche :

H1 : Les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) jouent un rôle positif dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés au sein de NAFTAL.

H2 : Les systèmes e-GRH contribuent au renforcement de la motivation et de la satisfaction des employés.

H3 : La digitalisation des processus RH influence positivement la prise de décision au niveau organisationnel au sein de NAFTAL. Choix méthodologique

Avant de détailler l'approche méthodologique choisie pour la réalisation de cette étude, il apparaît pertinent de distinguer les deux principales approches de recherche sur lesquelles reposent les travaux scientifiques.

a. Approche quantitative :

À la différence de l'approche qualitative, l'approche quantitative se concentre sur la mesure et la quantification des phénomènes étudiés. Selon Mccusker Et Gunaydin(2015,pp537-542) « l'approche quantitative cherche à mesurer des corrélations entre des variables quantifiables. Les données sont généralement recueillies par l'intermédiaire d'un questionnaire validé et administré à un échantillon représentatif ».

Les deux auteurs précisent également qu'avant d'opter pour cette approche, le chercheur doit s'assurer de respecter un ensemble de conditions préalables Mccusker et Gunaydin (2015,pp.537-542) :

- Le chercheur sait clairement à l'avance ce qu'il recherche.
- Cette approche est recommandée durant les dernières phases des projets de recherche.
- Tous les aspects de l'étude sont soigneusement définis avant le début de la collecte des données.
- Le chercheur s'appuie sur des outils structurés, tels que des questionnaires, pour recueillir des données numériques.
- Les résultats obtenus se présentent sous forme de chiffres et de statistiques.
- Si les données quantitatives permettent de tester efficacement des hypothèses, elles peuvent toutefois manquer de profondeur contextuelle.
- Enfin, le chercheur veille à maintenir une posture objective et distante vis-à-vis de son objet d'étude.

b. Approche qualitative :

Contrairement à l'approche quantitative, la recherche qualitative se distingue par sa finalité et ses méthodes. Elle vise avant tout à comprendre un aspect de la réalité sociale, et produit généralement des données sous forme de mots plutôt que de chiffres Mccusker et Gunaydin (2015,pp.537-542). Pour les chercheurs habitués aux méthodes quantitatives, dont l'objectif est de mesurer et de quantifier des phénomènes, les démarches qualitatives peuvent parfois paraître moins précises ou moins rigoureuses. Pourtant, elles répondent à une logique différente, complémentaire et tout aussi pertinente.

En effet, les méthodes qualitatives cherchent à explorer et à comprendre les expériences, les perceptions et les attitudes des individus, qu'il s'agisse de patients, de membres d'une communauté ou de professionnels. Elles s'intéressent davantage aux questions du « quoi », du « comment » et du « pourquoi », là où les méthodes quantitatives se concentrent sur le « combien » ou le « à quelle fréquence » Mccusker et Gunaydin (2015,pp.537-542) . Ainsi, lorsqu'il s'agit de saisir la manière dont une communauté ou ses membres perçoivent une problématique donnée, le recours aux méthodes qualitatives s'avère souvent le choix le plus adapté.

c. Différence entre l'approche qualitative et quantitative

Critère	Approche qualitative	Approche quantitative
Fondement ontologique	Relativisme la réalité est construite et subjective	Réalisme la réalité existe indépendamment du chercheur
Buts et objectifs	Explorer et comprendre des significations, construire des théories et décrire des phénomènes de manière subjective	Identifier des relations de cause à effet et des corrélations entre variables de façon objective
Méthodes utilisées	Entretiens semi-directifs, interviews interactifs et observation participante	Expérimentation, administration de questionnaires et enquêtes de terrain

Échantillon	Taille réduite, choisi de manière intentionnelle selon la pertinence	Taille calculée statistiquement en fonction de la population cible
Démarche d'analyse	Inductive les résultats sont exprimés sous forme de mots et d'interprétations	Déductive les résultats sont présentés sous forme de statistiques et de chiffres
Nature des résultats	Issus de l'interprétation du chercheur et des données recueillies sur le terrain	Fondés sur la découverte de vérités objectives et mesurables

Source : B. Chokri , L'approche quantitative et qualitative en sciences Economiques et de gestion : opposition ou Complémentarité ? , In revu en sciences économiques, Vol 4 N°3 , Laboratoire d'Etudes et Recherches Appliquées en Sciences Économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Université IBN ZOHR Agadir , septembre 2023 , p13.

d. Choix de l'approche méthodologique qualitative

Pour répondre à notre problématique portant sur l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés, nous avons opté pour une approche qualitative. Ce choix méthodologique repose sur la nécessité de comprendre en profondeur un phénomène complexe, ancré dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée. Il ne s'agit pas uniquement de mesurer l'impact des systèmes e-GRH à travers des indicateurs chiffrés, mais surtout de comprendre comment ces systèmes sont perçus, vécus et utilisés au quotidien par les employés et les responsables RH.

La méthode qualitative permet en effet de saisir la dynamique interne des organisations, d'interroger en profondeur les pratiques, les représentations et les logiques d'action des individus concernés par la digitalisation des ressources humaines. Elle offre une lecture nuancée des processus en jeu, notamment en ce qui concerne l'influence des outils numériques RH sur

la motivation et l'engagement des salariés, leur impact sur la prise de décision organisationnelle, ou encore les difficultés rencontrées lors de leur utilisation.

Cette approche se fonde sur l'idée que les réalités organisationnelles ne peuvent être réduites à des chiffres : elles doivent être comprises à travers les récits, les vécus et les points de vue des personnes concernées. Elle est particulièrement bien adaptée aux questions de type « comment » et « pourquoi », qui sont au cœur de notre problématique, et qui nécessitent une compréhension fine des processus en jeu plutôt qu'un simple dénombrement de résultats.

En mobilisant cette méthode, nous cherchons à reconstituer le sens que les acteurs donnent à l'utilisation des systèmes e-GRH et à leur rôle dans l'amélioration de la performance. Elle permet ainsi de produire une analyse riche et situa Ted, porteuse d'enseignements utiles aussi bien pour la recherche académique que pour les praticiens souhaitant optimiser la gestion numérique des ressources humaines au sein de leurs organisations.

3.2 Outils de collecte des données

Pour mener à bien notre étude qualitative, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels comme principal outil de collecte des données. Ce choix nous a semblé le plus adapté pour recueillir des informations riches et détaillées sur la manière dont les systèmes e-GRH sont utilisés, perçus et vécus au sein de l'entreprise. Grâce à cette méthode, nous avons pu nous approcher au plus près des réalités du terrain, en donnant la parole aux employés et aux responsables RH directement concernés par la digitalisation des processus RH, afin de mieux comprendre l'influence de ces systèmes sur leur performance, leur motivation et leur engagement au travail.

L'entretien peut être défini comme :« l'interaction mutuelle de ces deux personnes permet

D'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant ».Samlak (2020,pp33-34)

> Par ailleurs, il existe différents types d'entretiens, auxquels il est possible de recourir en fonction des objectifs poursuivis, de l'étape de la recherche, du degré de profondeur recherché ainsi que de la nature des informations souhaitées…(Aktouf (1987,pp87-88).

Dans les sciences sociales, on distingue généralement trois principaux types d'entretiens, utilisés selon les objectifs de la recherche et le niveau de liberté accordé à l'interviewé.

Les trois types d'entretiens :(Chabani,pp.73-74)

3.2.1 L'entretien non-directif

L'entretien non-directif repose sur un thème central, lui-même décliné en quelques sous-thèmes définis au préalable, autour desquels l'interviewé est invité à s'exprimer librement. Ce type d'entretien conserve une certaine souplesse, même s'il reste légèrement structuré, ce qui limite un peu la liberté d'expression par rapport à l'entretien libre. Il est souvent mobilisé pour recueillir des informations générales ou des opinions, notamment afin de dégager des pistes de réflexion ou de formuler des hypothèses préliminaires à approfondir par la suite. Il offre néanmoins une grande liberté de parole à l'interviewé, ce qui le rend particulièrement utile pour explorer des sujets encore peu étudiés ou mal définis.

3.2.2 L'entretien directif

L'entretien directif se caractérise par une forte restriction de la liberté de l'interviewé, puisqu'il s'apparente à un questionnaire administré oralement. Les questions sont entièrement préparées à l'avance et posées de manière structurée, sans improvisation durant l'échange. Ce type d'entretien est principalement utilisé pour vérifier des éléments précis ou recueillir des informations détaillées sur un thème bien déterminé. Le chercheur contrôle entièrement le déroulement de l'échange en orientant les questions en fonction de sa problématique, ce qui permet d'approfondir de façon ciblée les aspects spécifiques du sujet étudié.

3.2.3 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif occupe une position intermédiaire entre l'entretien directif et non-directif. Il combine une certaine structure avec une flexibilité relative. L'interviewé répond à des questions préparées à l'avance, souvent ouvertes, tout en restant centré sur le thème sans s'en écarter librement comme dans un entretien non-directif. Ce type d'entretien permet à la fois de recueillir des informations et de vérifier certains points liés aux hypothèses de recherche. En pratique, il associe les deux approches : le chercheur guide l'échange à l'aide de questions ciblées, tout en laissant à l'interviewé la possibilité de développer ses réponses, d'argumenter et d'illustrer ses propos par des exemples.

C'est pour cette raison que nous avons retenu l'entretien semi-directif comme principal outil de collecte des données dans le cadre de notre enquête. Dans le cadre de notre étude portant sur **l'évaluation de l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés**, cette méthode nous a paru la plus appropriée.

En effet, l'entretien semi-directif permet de s'appuyer sur des thèmes préparés à l'avance tout en laissant aux participants la liberté de s'exprimer et de partager leurs expériences et leurs points de vue. Cette flexibilité nous a aidés à mieux comprendre notre problématique principale, qui s'intéresse à la manière dont les systèmes e-GRH influencent la performance des employés au sein de l'entreprise. Ce choix nous a également permis d'aborder plusieurs aspects importants de notre recherche, notamment l'effet des outils e-GRH sur l'efficacité et la productivité des employés, leur rôle dans la motivation et l'engagement des salariés, ainsi que leur influence sur la prise de décision au niveau organisationnel. En parallèle, il a été possible de relever les difficultés rencontrées par les utilisateurs lors de l'utilisation de ces systèmes.

Enfin, l'entretien semi-directif représente un bon équilibre entre structure et liberté. Il correspond parfaitement à notre démarche, car il permet de collecter des données riches et détaillées, tout en restant cohérent avec nos hypothèses de recherche, selon lesquelles les systèmes e-GRH ont globalement un impact positif sur la performance des employés, notamment en améliorant leur efficacité, leur productivité ainsi que leur motivation et leur satisfaction au travail.

3.3 Le guide d'entretien

3.3.1 Définition du guide

L'entretien semi-directif repose sur un guide de questionnement élaboré à partir des données recueillies lors des enquêtes précédentes. Selon Tessier, il se présente « sous forme d'un document écrit, permettant d'évoquer des points-clés avec l'interviewé et comportant soit des questions précises, soit les thèmes à aborder, avec des sous-thèmes et des référents bien déterminés »[1].

[1] N, SAMLAK, Op.cit., P39

3.3.2 Structure du guide d'entretien

Dans le cadre de notre étude, un guide d'entretien semi-directif unique a été élaboré afin d'explorer les différentes dimensions de l'impact des systèmes e-GRH sur la performance des employés. Ce guide a été conçu selon une démarche déductive, en cohérence avec notre problématique de recherche, notre cadre théorique et nos hypothèses de travail.

Le choix de l'entretien semi-directif s'explique par sa capacité à orienter les échanges autour de thèmes prédéfinis tout en offrant aux personnes interrogées une certaine liberté pour exprimer leurs opinions, leurs expériences et leurs perceptions. Cette méthode nous a permis de recueillir des informations riches et détaillées concernant l'utilisation des systèmes e-GRH ainsi que leurs effets sur la performance des employés au sein de l'entreprise.

Le guide d'entretien a été administré auprès des responsables et des employés concernés par l'utilisation des systèmes e-GRH. Il avait pour objectif de mieux comprendre les pratiques liées à ces systèmes, d'identifier les bénéfices qu'ils apportent et d'évaluer leur contribution à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle.

Chaque guide d'entretien est structuré autour de quatre grandes sections, correspondant aux dimensions principales que nous souhaitions explorer :

Phase introductive

La phase introductive présente clairement le cadre de l'étude, ses objectifs et les modalités de confidentialité. Elle permet également de recueillir des informations générales sur l'interviewé (fonction, département, ancienneté, utilisation des systèmes e-GRH) afin de contextualiser ses réponses et de mieux comprendre sa position vis-à-vis des outils numériques de gestion RH.

Axe 1 : Compréhension des systèmes e-GRH

Cette section vise à cerner la compréhension qu'ont les employés et les responsables RH des systèmes e-GRH déployés au sein de NAFTAL. Elle explore les définitions que les interviewés donnent à ces systèmes, les applications concrètes utilisées, les objectifs perçus de ces outils et leur niveau d'utilisation au sein de l'entreprise. Cette section constitue le point d'entrée indispensable pour contextualiser les réponses des sections suivantes.

Axe 2 : Impact sur l'efficacité et la productivité

Cette section examine dans quelle mesure les systèmes e-GRH facilitent l'exécution des tâches quotidiennes, permettent un gain de temps et contribuent à améliorer l'efficacité et la productivité des employés. Les questions posées visent à recueillir des témoignages concrets sur les changements observés depuis l'introduction de ces outils dans les pratiques de travail.

Axe 3 : Impact sur la motivation et l'engagement

Cet axe explore l'influence des systèmes e-GRH sur la motivation intrinsèque et l'engagement des employés envers leur travail et envers l'entreprise. Il aborde notamment les questions de satisfaction au travail, de qualité de la communication entre les employés et le service RH, et de sentiment d'appartenance renforcé par l'accès à des outils modernes et performants.

Axe 4 : Impact sur la prise de décision

Cette section analyse la contribution des systèmes e-GRH à l'amélioration de la prise de décision RH. Elle explore l'utilité des informations générées par ces systèmes pour les managers et les responsables RH, la qualité et l'accessibilité des données disponibles, ainsi que l'impact ressenti sur la rapidité et la fiabilité des décisions.

Axe 5 : Difficultés et limites

Enfin, cet axe recense les principales difficultés rencontrées dans l'utilisation des systèmes e-GRH : problèmes techniques, résistances organisationnelles, insuffisances en matière de formation, et limites actuelles des systèmes en place. Cette section permet d'identifier les freins à une adoption optimale et les axes d'amélioration potentiels.

Avant chaque entretien, le guide a été transmis aux participants lors de la prise de rendez-vous, afin de leur permettre de se préparer et de réfléchir aux questions abordées. Les échanges, réalisés individuellement en face-à-face ou par téléphone selon les contraintes de disponibilité, ont garanti une confidentialité totale et ont permis à chacun de s'exprimer librement. Les réponses ont été soigneusement retranscrites à partir de prises de notes détaillées effectuées lors des entretiens.

3.4 Choix des participants

Afin d'assurer la pertinence et la qualité des informations recueillies, le choix des participants aux entretiens a été effectué en fonction de leur degré d'implication dans l'utilisation ou la gestion des systèmes e-GRH au sein de NAFTAL. À cet effet, nous avons retenu, d'une part, des responsables et des cadres des ressources humaines chargés du pilotage et de l'administration de ces systèmes, et d'autre part, des employés qui les utilisent régulièrement dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Cette sélection nous a permis de prendre en compte à la fois la vision stratégique et la réalité opérationnelle, de confronter différents points de vue, de mettre en évidence les éventuelles convergences ou divergences de perception, et d'obtenir ainsi une compréhension plus complète de l'impact des systèmes e-GRH.

3.4.1 Méthode de sélection des participants

La sélection des participants s'est appuyée sur un échantillonnage raisonné (ou purposive sampling), en cohérence avec les objectifs spécifiques de notre étude. Les profils retenus ont été définis selon des critères précis : leur utilisation régulière des systèmes e-GRH, leur position dans l'organisation (responsable RH, manager de proximité, employé utilisateur), leur ancienneté et leur niveau de qualification. Nous avons combiné notre connaissance du terrain avec les recommandations de notre encadrant en entreprise pour identifier les personnes les plus à même de fournir des informations riches et pertinentes.

Le tableau suivant regroupe les principales informations concernant les personnes

ayant participé aux entretiens :

Tableau 3: Présentation des interviewés

Participants	Fonction	Date	Durée et lieux
Participant01	Responsable RH	25 avril	45 min dans la direction
Participant02	Chef de service Paie	26avril	40 min dans la direction
Participant03	Responsable formation	27avril	35 min dans la direction
Participant04	Manager opérationnel	28avril	30 min dans la direction
Participant05	Employé utilisateur	3mai	25 min dans la direction

Source : Elaboré par nos soins

3.5 La méthode de traitement des donnés

Pour analyser les informations recueillies à travers les entretiens semi-directifs, nous avons retenu l'analyse de contenu thématique, une méthode couramment utilisée dans les recherches qualitatives. Les entretiens réalisés ont permis de collecter un volume important de données qualitatives, caractérisées par leur richesse et leur diversité. Afin d'organiser ces informations, d'identifier les principaux thèmes récurrents et d'interpréter les résultats de manière rigoureuse, l'analyse de contenu s'est révélée être la méthode la plus appropriée pour répondre aux objectifs de notre recherche et à notre problématique.

2.5.1 Analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu constitue l'une des méthodes les plus rigoureuses en recherche qualitative pour traiter et interpréter les données discursives. Elle se définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu

manifeste des communications ayant pour but de les interpréter »[2]. Son principe repose sur le découpage du corpus en unités d'analyse homogènes qu'il s'agisse de mots, d'expressions ou de thèmes selon la perspective adoptée par le chercheur.

Dans le cadre de notre étude portant sur l'impact des systèmes e-GRH sur la performance des employés au sein de NAFTAL, nous avons retenu plus précisément l'analyse de contenu thématique (ACT). Cette approche se définit comme une méthode consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets »[3].

Ce choix se justifie par la nature même de nos données : des entretiens semi-directifs riches en discours subjectifs, en perceptions et en expériences vécues, qui appellent une lecture thématique permettant d'identifier les convergences et les divergences entre les différents participants interrogés.

[2] O. AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Les presses de l'université du Québec, Canada, 1987, p. 112.

[3] A. MUCCHIELLI, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996, P259

4 Section 4 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous examinerons dans quelle mesure les systèmes e-GRH impactent la performance des employés de NAFTAL. À travers l'analyse des entretiens réalisés, nous identifierons les perceptions des acteurs interrogés, les effets observés sur l'efficacité, la productivité, la motivation et la prise de décision, ainsi que les obstacles rencontrés dans l'utilisation de ces systèmes.

4.1 Définition des axes d'analyse

Afin de structurer l'analyse des entretiens en lien avec les sous-questions de recherche, cinq axes principaux ont été retenus. Ces différents axes permettent d'examiner la compréhension des systèmes e-GRH, leur influence sur les diverses dimensions de la performance des employés ainsi que les difficultés liées à leur utilisation. En mettant en relation ces axes avec les différentes sections du guide d'entretien et les informations recueillies auprès des participants, le tableau suivant présente une synthèse des principaux éléments analysés.

Tableaux n10 :

Axes	Unités d'analyses
Axe 1 : Compréhension des systèmes e-GRH	Définition donnée aux systèmes e-GRH Applications concrètes utilisées (paie, formation, gestion des congés...) Objectifs perçus par les utilisateurs Niveau d'utilisation au sein de NAFTAL
Axe 2 : Efficacité et productivité	Facilitation de l'exécution des tâches quotidiennes Gain de temps et réduction des délais de traitement Amélioration de l'efficacité individuelle Impact sur la productivité collective
Axe 3 : Motivation et engagement	Influence sur la motivation intrinsèque au travail Contribution à la satisfaction des employés Amélioration de la communication RH-

	employés Renforcement de l'engagement organisationnel
Axe 4 : Prise de décision	Utilité des informations générées pour les managers Accessibilité et fiabilité des données RH Amélioration de la rapidité et de la qualité des décisions Contribution à la gestion stratégique des RH
Axe 5 : Difficultés et limites	Problèmes techniques rencontrés Insuffisances en matière de formation Résistances organisationnelles au changement Limites actuelles des systèmes déployés

Source : Elaboré par nos soins

4.2 Analyse croisée des résultats

Pour analyser les données recueillies, nous avons combiné deux niveaux de lecture complémentaires. Le premier, l'analyse verticale, consiste à parcourir chaque entretien dans sa globalité afin de saisir la logique propre à chaque interlocuteur, la cohérence de son discours et les éléments qui lui sont spécifiques. Le second, l'analyse horizontale, adopte une démarche comparative en traversant l'ensemble des entretiens axe par axe, ce qui permet de faire émerger les points de convergence, les désaccords et les tendances qui se dégagent de l'ensemble des propos recueillis. C'est la combinaison de ces deux niveaux qui confère à notre analyse toute sa profondeur et sa rigueur.

4.2.1 Analyse verticale

a. Entretien / Responsable des Ressources Humaines

L'entretien mené avec la Responsable des Ressources Humaines de NAFTAL révèle la place centrale qu'occupent les systèmes e-GRH dans le fonctionnement quotidien de la direction. De son point de vue, **ces outils sont devenus incontournables pour piloter efficacement un effectif aussi important que celui de NAFTAL, dispersé sur l'ensemble du territoire national.**

Elle définit les systèmes e-GRH comme **des plateformes numériques intégrées dont la vocation est d'automatiser et de centraliser les principaux processus RH** : gestion de la paie, suivi des carrières, gestion des congés et des absences, administration de la formation et pilotage des recrutements. Parmi les applications concrètement utilisées au sein de la direction, elle cite un système de gestion des rémunérations interfacé avec le module comptabilité, une plateforme dédiée à la gestion de la formation ainsi qu'un outil de suivi des effectifs en temps réel.

Sur le plan de l'efficacité, la responsable souligne que **l'introduction de ces systèmes a permis de réduire sensiblement le temps consacré aux tâches administratives répétitives.** La saisie manuelle des données, longtemps source d'erreurs récurrentes, a cédé la place à des processus automatisés qui garantissent une meilleure fiabilité de l'information. Elle estime que **la productivité des équipes RH s'en est trouvée nettement améliorée**, permettant aux collaborateurs de se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'accompagnement des managers et le développement du capital humain.

Concernant la motivation, elle observe que **les systèmes e-GRH ont globalement contribué à améliorer la satisfaction des employés**, en leur offrant un accès plus rapide et plus transparent à leurs informations personnelles : fiches de paie, soldes de congés, historique de formation. **La fluidification de la communication entre les employés et le service RH a renforcé le sentiment d'appartenance et la confiance envers la direction.** Elle nuance néanmoins en précisant que cet effet positif reste étroitement conditionné au niveau de maîtrise des outils par les utilisateurs.

Sur la question de la prise de décision, la responsable souligne que **les systèmes e-GRH ont sensiblement amélioré la qualité et la rapidité des décisions RH au sein de NAFTAL.** La disponibilité immédiate des données — effectifs, historiques de carrière, indicateurs d'absentéisme — **permet aux responsables de s'appuyer sur des informations fiables et actualisées plutôt que sur des estimations approximatives.** Elle précise que les tableaux de bord générés automatiquement facilitent le pilotage des ressources humaines et permettent d'anticiper certains besoins. Toutefois, elle reconnaît que **cette dimension reste encore sous-exploitée, faute d'une culture suffisante de l'analyse des données parmi les managers opérationnels.**

Quant aux difficultés rencontrées, la responsable identifie plusieurs obstacles concrets. Elle évoque en premier lieu **des problèmes d'interconnexion entre les différents modules du**

système, qui limitent parfois la fluidité des échanges de données entre services. Elle pointe également **un déficit de formation, particulièrement marqué parmi le personnel moins jeune**, qui génère des résistances à l'utilisation optimale des fonctionnalités disponibles. Enfin, elle mentionne **la dépendance vis-à-vis des prestataires techniques externes**, susceptible d'allonger les délais de résolution des pannes et des incidents informatiques.

b. Entretien / Chef de service Paie

L'entretien mené avec le Chef de service Paie offre un éclairage particulièrement concret sur l'apport des systèmes e-GRH dans un domaine où la précision et la rapidité de traitement sont non négociables. Il témoigne que **le passage à un système de paie informatisé a représenté un tournant majeur dans les pratiques de son service**, en remplaçant des procédures manuelles longues et fastidieuses par des traitements automatisés qui ont considérablement raccourci le cycle de paie.

Sur le plan de l'efficacité, il explique que **la centralisation de l'ensemble des données au sein d'un système unique a grandement simplifié les traitements de fin de mois**, notamment le calcul des éléments variables de rémunération tels que les heures supplémentaires, les primes et les abattements. Il ajoute que **les contrôles automatiques intégrés au système permettent de détecter les anomalies en temps réel**, ce qui a sensiblement réduit le taux d'erreurs dans les bulletins de salaire et, par conséquent, le volume des réclamations qui en découlaient auparavant.

Concernant la motivation, il observe que **cette amélioration de la fiabilité a eu un effet direct sur la satisfaction des employés**. Selon lui, le fait de recevoir un bulletin de salaire exact et dans les délais est perçu par les collaborateurs comme une marque de sérieux et de considération de la part de l'entreprise, ce qui contribue indirectement à renforcer leur engagement.

Sur la question de la prise de décision, le Chef de service Paie indique que **les données générées par le système constituent une source d'information précieuse pour les responsables RH**. Les rapports automatisés offrent une vision claire et actualisée de la masse salariale, facilitant ainsi les arbitrages budgétaires et les échanges avec la direction financière. Il précise toutefois que **l'exploitation analytique de ces données reste encore limitée**, dans la mesure où peu de managers disposent des compétences nécessaires pour interpréter pleinement les indicateurs mis à leur disposition.

Quant aux difficultés, il signale plusieurs limites qui freinent le bon fonctionnement du système. Il regrette notamment que **la synchronisation des données entre les différents services ne soit pas toujours assurée en temps réel**, en particulier concernant les informations relatives aux présences et aux absences, ce qui peut engendrer des décalages et imposer des corrections a posteriori. Il souligne par ailleurs que **la complexité croissante des règles de paie dans le contexte algérien**, marqué par des évolutions législatives fréquentes, nécessite des mises à jour régulières du paramétrage du système, mobilisant ainsi des ressources techniques considérables.

c. Entretien / Responsable Formation

L'entretien mené avec la Responsable Formation met en lumière le rôle que jouent les systèmes e-GRH dans la gestion et le développement des compétences au sein de NAFTAL. Elle explique que **le système de gestion de la formation permet désormais de planifier, de suivre et d'évaluer l'ensemble des actions de formation de manière centralisée et traçable**, ce qui représente un changement significatif par rapport aux pratiques antérieures.

Sur le plan de l'efficacité, elle indique que **la digitalisation de la gestion de la formation a permis de rationaliser le plan de formation annuel** en offrant une visibilité en temps réel sur les besoins exprimés par les managers, les formations effectivement réalisées, les coûts engagés et les évaluations de satisfaction recueillies. Elle souligne que **cette traçabilité facilite considérablement la justification des investissements en formation auprès de la direction générale**, tout en renforçant la crédibilité de la fonction RH dans son rôle de développement du capital humain.

Concernant la motivation, elle estime que **le fait de disposer d'un accès simplifié aux opportunités de formation via un portail dédié contribue positivement à l'engagement des employés**. Ces derniers perçoivent les efforts consentis par l'entreprise dans leur développement professionnel comme une marque de reconnaissance, ce qui **renforce leur sentiment de valorisation et leur attachement à NAFTAL**. Elle nuance toutefois en précisant que cet effet positif reste tributaire de la richesse du catalogue de formations disponibles et de la réactivité du système à intégrer les nouvelles demandes.

Sur la question de la prise de décision, la Responsable Formation souligne que **les données consolidées par le système ont transformé la manière dont les décisions sont prises**

en matière de développement des compétences. La disponibilité d'indicateurs précis — taux de réalisation du plan de formation, coûts par action, évaluations des participants — **permet désormais à la direction RH de fonder ses arbitrages sur des éléments objectifs plutôt que sur des impressions**. Elle précise toutefois que **cette aide à la décision reste conditionnée à la qualité des données saisies**, qui dépend elle-même de l'implication des managers dans le renseignement du système.

Quant aux difficultés, elle pointe un obstacle de taille : **le faible niveau d'utilisation autonome du portail formation par les employés**. Ce phénomène s'explique à la fois par une méconnaissance des fonctionnalités disponibles et par un accès inégal aux équipements informatiques selon les sites et les wilayas. Elle insiste sur le fait que **cette situation crée des disparités d'accès qui compromettent l'effet égalisateur** que les systèmes e-GRH pourraient pourtant exercer si les conditions d'utilisation étaient uniformisées à l'échelle de l'entreprise.

d. Entretien /Manager opérationnel

L'entretien mené avec le Manager opérationnel de la Direction Exploitation apporte un regard différent sur les systèmes e-GRH, celui d'un **utilisateur indirect dont l'efficacité managériale dépend en partie de la qualité des informations que ces systèmes mettent à sa disposition** pour piloter ses équipes au quotidien.

Sur le plan de l'efficacité, il souligne que **la disponibilité en temps réel des informations RH — effectifs présents, profils de compétences, historique de formation, planning des congés — constitue un atout considérable pour la planification opérationnelle**. Il insiste particulièrement sur le fait que **la possibilité d'accéder directement à ces données, sans avoir à formuler des demandes manuelles auprès du service RH, représente un gain de temps appréciable** qui améliore sensiblement sa réactivité et son efficacité dans la gestion de ses équipes.

Concernant la motivation, il observe que **l'accès facilité aux données RH a eu un effet indirect mais réel sur la motivation de ses collaborateurs**. Le fait de gérer les congés, les absences et les formations de manière plus transparente et plus équitable grâce aux systèmes e-GRH **a contribué à instaurer un climat de confiance au sein de son équipe**. Il précise toutefois que **cet effet reste limité tant que les employés eux-mêmes n'ont pas un accès**

direct et intuitif aux outils, ce qui les maintient dans une position passive vis-à-vis de la gestion de leur propre parcours professionnel.

Sur la question de la prise de décision, il observe que **les systèmes e-GRH ont contribué à objectiver certaines de ses décisions managériales**, notamment en matière d'attribution de formations ou de gestion des absences. Le fait de s'appuyer sur des données factuelles plutôt que sur des perceptions subjectives **renforce la légitimité de ses décisions aux yeux de ses collaborateurs** et contribue à améliorer le climat social au sein de son équipe.

Quant aux difficultés, il exprime deux regrets principaux. Il déplore d'abord que **certains systèmes manquent encore d'interopérabilité avec les outils de gestion opérationnelle utilisés dans son département**, ce qui contraint parfois ses équipes à des saisies redondantes et limite l'exploitation optimale des données disponibles. Il souligne ensuite **le besoin d'une formation plus structurée à destination des managers**, afin de leur permettre d'exploiter pleinement les capacités analytiques de ces systèmes dans leur pilotage quotidien.

e. Entretien /Employé utilisateur

L'entretien réalisé avec un employé utilisateur offre la perspective des bénéficiaires finaux des systèmes e-GRH, **ces collaborateurs qui interagissent au quotidien avec ces outils pour accéder à leurs informations personnelles, soumettre des demandes de congés ou consulter leurs bulletins de paie.**

Sur le plan de l'efficacité, il exprime une appréciation globalement positive, mettant en avant **la commodité et la rapidité d'accès à des informations qui nécessitaient autrefois des déplacements physiques auprès du service RH ou des demandes formelles traitées manuellement**. Il souligne que **la possibilité de consulter son solde de congés en temps réel, d'accéder à ses bulletins de paie en ligne ou de soumettre des demandes via un portail numérique représente une amélioration concrète et appréciable de son quotidien professionnel.**

Concernant la motivation, il reconnaît que **le simple fait de pouvoir accéder à ses informations personnelles de manière autonome et immédiate lui procure un sentiment de considération de la part de l'entreprise**. Cette transparence dans la gestion de sa situation administrative **renforce son sentiment d'appartenance et sa confiance envers son employeur**, même s'il précise que cet effet reste fragile et directement conditionné à la fiabilité des outils mis à sa disposition.

Sur la question de la prise de décision, il indique que **les systèmes e-GRH lui permettent désormais de gérer certains aspects de sa vie professionnelle de manière plus autonome**, comme la planification de ses congés ou le suivi de ses demandes de formation. **Cette autonomie nouvelle dans la gestion de son parcours constitue pour lui un apport réel et tangible**, même s'il regrette que les informations disponibles ne soient pas toujours suffisamment claires et complètes pour lui permettre de prendre des décisions pleinement éclairées.

Quant aux difficultés, il pointe plusieurs limites qui tempèrent son appréciation globale. Il relève d'abord **certaines lacunes dans l'ergonomie et la convivialité de l'interface utilisateur**, qui peut s'avérer complexe et peu intuitive pour les collaborateurs peu familiers avec les outils numériques. Il déplore également **un manque de communication sur les nouvelles fonctionnalités disponibles**, ce qui conduit nombre de ses collègues à n'exploiter qu'une infime partie des possibilités offertes par les systèmes e-GRH. Enfin, il évoque **des problèmes ponctuels de disponibilité du système, pannes et lenteurs, qui génèrent de la frustration** et fragilisent progressivement la confiance des utilisateurs envers ces outils.

Synthèse verticale

Au terme de l'analyse individuelle des cinq entretiens, un constat s'impose avec clarté : l'ensemble des acteurs interrogés s'accordent à reconnaître que les systèmes e-GRH ont apporté une valeur ajoutée réelle à la gestion des ressources humaines au sein de NAFTAL, que ce soit à travers l'automatisation des processus, la fiabilisation de l'information ou l'amélioration de l'accessibilité des données.

Cela dit, tous s'accordent également sur le fait que cet impact sur la performance des employés n'est pas automatique et dépend de plusieurs conditions : le niveau de formation des utilisateurs, la robustesse des infrastructures techniques, la capacité des différents systèmes à communiquer entre eux, et surtout la volonté de l'organisation d'accompagner le changement de manière structurée et continue.

Des divergences apparaissent néanmoins lorsqu'on examine l'étendue des bénéfices perçus selon la position de chaque interlocuteur dans la hiérarchie et son service d'appartenance. Les responsables RH et les managers tendent à mettre en avant les gains en matière de pilotage et de prise de décision, tandis que les employés de base insistent davantage sur la qualité de l'expérience utilisateur et la fiabilité des outils au quotidien. Cette différence de perspective

confirme que l'impact des systèmes e-GRH est multidimensionnel et ne peut être appréhendé qu'à travers le prisme de ceux qui les vivent de l'intérieur.

4.2.2 Analyse horizontale

L'analyse horizontale adopte une logique inverse à celle de l'analyse verticale. Plutôt que de parcourir chaque entretien dans sa globalité, elle consiste à traverser l'ensemble des discours axe par axe, en rassemblant ce que chaque participant a exprimé sur une même thématique. Cette mise en regard permet de faire émerger, pour chacun des axes étudiés, les points sur lesquels les interviewés convergent, mais aussi les nuances et les désaccords qui les distinguent.

Axe 1 : Compréhension des systèmes e-GRH

L'analyse des entretiens réalisés montre que l'ensemble des participants connaît l'existence des systèmes e-GRH utilisés au sein de NAFTAL. Cependant, le niveau de compréhension de ces outils varie selon la fonction occupée et le degré d'implication de chaque acteur dans leur utilisation.

Les responsables RH et les cadres interrogés disposent d'une connaissance approfondie de ces systèmes. La Responsable des Ressources Humaines les considère comme un ensemble d'outils numériques intégrés permettant de gérer différents processus RH, tels que la paie, la formation, la gestion des carrières et le suivi des absences. Sa maîtrise englobe également les interactions entre les différents modules. De son côté, le Chef de service Paie possède une connaissance plus technique du système, notamment en ce qui concerne les paramètres de calcul, les flux d'information et les opérations liées à son domaine d'activité. La Responsable Formation partage également cette compréhension détaillée à travers sa maîtrise des fonctionnalités de planification et de suivi des actions de formation.

Le Manager opérationnel présente une compréhension davantage orientée vers les usages pratiques du système. Son intérêt porte principalement sur les informations nécessaires à la gestion de ses équipes, telles que le suivi des effectifs, la consultation des compétences ou la gestion des congés. Sa connaissance reste donc plus fonctionnelle que technique.

Concernant les employés utilisateurs, les entretiens révèlent une connaissance plus limitée des systèmes e-GRH. Leur utilisation se concentre essentiellement sur certaines fonctionnalités courantes, notamment la consultation des bulletins de paie, le suivi des congés ou le dépôt de demandes administratives. Plusieurs participants ont indiqué ne pas connaître l'ensemble des fonctionnalités offertes par le système, ce qui limite son exploitation.

Les résultats mettent ainsi en évidence une différence de compréhension entre les différentes catégories d'utilisateurs. Cette situation peut constituer un facteur de sous-utilisation de certaines fonctionnalités, non pas en raison d'un manque d'intérêt de la part des employés, mais plutôt en raison d'une information ou d'un accompagnement insuffisants.

En définitive, les entretiens montrent que si l'utilité des systèmes e-GRH est reconnue par l'ensemble des participants, leur niveau de compréhension demeure variable. Cette réalité souligne l'importance de renforcer les actions de communication, de sensibilisation et de formation afin de favoriser une meilleure appropriation de ces outils par tous les utilisateurs.

Axe 2 : Impact sur l'efficacité et la productivité

L'analyse des entretiens montre que les systèmes e-GRH ont contribué à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité au sein de NAFTAL. Cette perception est partagée par l'ensemble des participants, même si son intensité varie selon leur fonction et leur expérience d'utilisation.

Le Chef de service Paie souligne que l'informatisation des processus a profondément modifié l'organisation du travail au sein de son service. Selon lui, l'automatisation de plusieurs opérations a permis de réduire le temps consacré aux traitements administratifs et d'accélérer certaines procédures, notamment celles liées à l'établissement de la paie. Il indique également que les mécanismes de contrôle intégrés au système facilitent la détection des erreurs et contribuent à diminuer le nombre de corrections et de réclamations.

La Responsable des Ressources Humaines partage ce constat. Elle estime que les systèmes e-GRH ont permis d'alléger la charge de travail associée aux tâches administratives répétitives, offrant ainsi aux collaborateurs davantage de temps pour se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée. De son côté, la Responsable Formation met en avant les avantages liés à l'accès rapide aux informations concernant le suivi des actions de formation, les coûts engagés ainsi que les résultats des évaluations, ce qui facilite le pilotage et le suivi des activités de formation.

Le Manager opérationnel considère également que ces systèmes représentent un gain de temps appréciable dans la gestion quotidienne de ses équipes. L'accès direct aux informations relatives aux effectifs, aux compétences ou aux congés lui permet de prendre des décisions plus rapidement et de limiter les échanges administratifs avec le service des ressources humaines.

Toutefois, les entretiens révèlent une perception plus nuancée chez les employés utilisateurs. Bien qu'ils reconnaissent les avantages apportés par les systèmes e-GRH, notamment en matière de simplification de certaines démarches administratives, ils évoquent également plusieurs difficultés. Parmi celles-ci figurent des problèmes d'utilisation, une ergonomie parfois peu adaptée à leurs attentes ainsi que des interruptions occasionnelles du système. Ces contraintes peuvent réduire les bénéfices perçus et influencer leur niveau de satisfaction.

Les résultats mettent ainsi en évidence une différence de perception entre les responsables et les employés. Les responsables évaluent principalement l'efficacité des systèmes e-GRH à travers les gains réalisés au niveau du service ou de l'organisation dans son ensemble, tandis que les employés l'apprécient davantage à travers leur expérience quotidienne. Cette divergence n'enlève rien aux bénéfices observés, mais elle montre que l'efficacité globale du système ne garantit pas nécessairement une expérience satisfaisante pour tous les utilisateurs.

En résumé, les systèmes e-GRH ont eu un impact positif sur l'efficacité et la productivité au sein de NAFTAL. Cependant, les avantages observés demeurent étroitement liés aux conditions d'utilisation du système et à la qualité de l'accompagnement offert aux différents utilisateurs.

Axe 3 : Impact sur la motivation et l'engagement

L'analyse des entretiens montre que l'impact des systèmes e-GRH sur la motivation et l'engagement des employés est perçu de manière globalement positive, même si les avis recueillis révèlent certaines nuances selon les catégories d'utilisateurs.

Les responsables RH considèrent que ces systèmes contribuent à renforcer la satisfaction des employés grâce à une plus grande transparence dans la gestion des informations et des démarches administratives. La Responsable des Ressources Humaines souligne que la possibilité pour les collaborateurs d'accéder directement à leurs informations personnelles, de consulter leurs bulletins de paie ou encore de suivre leurs demandes administratives favorise un sentiment d'autonomie et améliore la qualité des relations avec le service RH. Dans le même sens, la Responsable Formation estime que l'accès facilité aux informations relatives aux formations et aux opportunités de développement professionnel constitue un facteur susceptible de valoriser les employés et de renforcer leur implication.

Le Manager opérationnel partage également cette perception. Selon lui, les outils numériques ont permis d'améliorer la gestion des congés et des absences en rendant les

procédures plus transparentes et plus équitables, ce qui a contribué à réduire certaines sources de mécontentement au sein des équipes.

Du côté des employés utilisateurs, les entretiens mettent en évidence une appréciation plus mesurée. Les participants reconnaissent les avantages liés à l'accès rapide aux informations et à la simplification des démarches administratives. Toutefois, ils soulignent que ces bénéfices peuvent être réduits lorsque le système présente des difficultés d'utilisation, des ralentissements ou des interruptions de service. Dans ces situations, le sentiment de satisfaction peut laisser place à une certaine frustration.

L'un des principaux points de convergence relevés au cours des entretiens concerne l'amélioration de la communication entre les employés et le service des ressources humaines. L'ensemble des participants s'accorde à reconnaître que les systèmes e-GRH ont facilité les échanges, accéléré le traitement des demandes et amélioré le suivi des différentes procédures administratives. Cette évolution est perçue comme un avantage important par les différents acteurs interrogés.

Les résultats obtenus montrent ainsi que les systèmes e-GRH peuvent contribuer à renforcer la motivation et l'engagement des employés en améliorant l'accès à l'information, la transparence et la communication interne. Toutefois, l'ampleur de cet impact dépend largement de la qualité du système, de sa fiabilité et des conditions dans lesquelles il est utilisé. Une expérience utilisateur satisfaisante apparaît donc comme un élément essentiel pour permettre aux organisations de tirer pleinement profit des bénéfices associés à la digitalisation des ressources humaines.

Axe 4 : Impact sur la prise de décision

Les entretiens réalisés montrent que l'impact des systèmes e-GRH sur la prise de décision varie selon la position occupée par les acteurs au sein de l'entreprise. Cette dimension est davantage perceptible chez les responsables et les managers, qui utilisent régulièrement les informations fournies par ces systèmes dans le cadre de leurs activités de gestion.

Les responsables RH considèrent que les systèmes e-GRH constituent un outil d'aide à la décision important. La Responsable des Ressources Humaines souligne que les données et les tableaux de bord générés par le système lui permettent de suivre différents indicateurs liés à la gestion du personnel, d'anticiper certains besoins en recrutement, de planifier les départs à la retraite et de disposer d'une vision plus précise de l'évolution des effectifs et de la masse

salariale. Ces informations facilitent la planification et contribuent à une prise de décision plus rapide et plus pertinente.

Le Chef de service Paie partage ce constat. Selon lui, les rapports produits automatiquement par le système permettent d'obtenir des informations fiables et actualisées, facilitant ainsi le suivi des dépenses salariales et la communication avec les autres services concernés. Ces données constituent un support utile pour les analyses et les arbitrages liés à la gestion financière des ressources humaines.

Le Manager opérationnel met également en avant l'intérêt des systèmes e-GRH dans ses activités quotidiennes. L'accès à des informations actualisées sur les compétences, les absences ou les besoins de formation lui permet de prendre des décisions fondées sur des données concrètes plutôt que sur de simples appréciations personnelles. Cette disponibilité de l'information contribue à renforcer l'objectivité des décisions prises.

En revanche, les employés utilisateurs perçoivent moins directement cet impact sur la prise de décision. Leur utilisation des systèmes e-GRH est principalement orientée vers l'accès à leurs informations personnelles et la réalisation de certaines démarches administratives. Même si ces outils les aident à mieux gérer certains aspects de leur activité, ils ne disposent généralement pas des fonctionnalités d'analyse et de production de rapports utilisées à des fins décisionnelles par les responsables et les managers.

Les entretiens ont également mis en évidence certaines limites liées à l'exploitation des données disponibles. Plusieurs participants ont souligné que la présence d'informations et d'indicateurs ne garantit pas à elle seule une prise de décision optimale. L'utilisation efficace de ces données nécessite également des compétences en analyse et en interprétation, qui ne sont pas toujours suffisamment développées chez tous les utilisateurs concernés.

Ainsi, les résultats obtenus montrent que les systèmes e-GRH ont contribué à améliorer la qualité de la prise de décision au sein de NAFTAL, notamment grâce à la disponibilité d'informations fiables et actualisées. Toutefois, pour tirer pleinement profit de ces outils, il apparaît nécessaire de renforcer les compétences analytiques des utilisateurs et de favoriser une meilleure exploitation des données produites par le système.

Axe 5 : Difficultés et limites

L'analyse des entretiens révèle que, malgré les avantages apportés par les systèmes e-GRH, plusieurs difficultés continuent de limiter leur utilisation optimale au sein de NAFTAL.

Contrairement aux axes précédents, où les perceptions variaient selon les catégories d'acteurs, les participants s'accordent largement sur la nature des principaux obstacles rencontrés.

La première difficulté évoquée concerne le manque de formation et d'accompagnement des utilisateurs. Les responsables RH soulignent que certains employés rencontrent des difficultés à s'adapter aux nouvelles fonctionnalités mises à leur disposition. Le Chef de service Paie mentionne également les problèmes rencontrés lors de certaines mises à jour nécessitant une maîtrise technique plus approfondie. De son côté, la Responsable Formation observe que les outils destinés à faciliter l'accès au développement des compétences ne sont pas toujours suffisamment maîtrisés par leurs utilisateurs. Les employés interrogés confirment ce constat en indiquant qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation spécifique leur permettant de mieux exploiter les fonctionnalités du système. Ces observations mettent en évidence l'importance de renforcer les actions de formation afin de favoriser une meilleure appropriation des outils numériques.

Les problèmes techniques constituent également une limite importante. Plusieurs participants ont signalé des ralentissements du système, des interruptions occasionnelles de service ainsi que certaines difficultés liées à l'échange des données entre les différents modules. Le Manager opérationnel souligne que le manque d'intégration entre certains outils l'oblige parfois à effectuer des opérations répétitives. Le Chef de service Paie évoque également la nécessité de procéder à certaines corrections manuelles lorsque des écarts apparaissent entre les données disponibles dans différents services. Quant aux employés utilisateurs, ils expriment leur mécontentement face aux pannes ou aux dysfonctionnements qui peuvent perturber l'exécution de leurs démarches administratives. Même si ces problèmes peuvent sembler ponctuels, leur répétition peut avoir un impact négatif sur la confiance accordée au système.

Les entretiens ont également mis en évidence l'existence de certaines résistances au changement. Plusieurs participants ont indiqué que certains employés continuent à privilégier des méthodes de travail traditionnelles, même lorsque des outils numériques sont disponibles. Cette situation peut ralentir l'adoption des systèmes e-GRH et limiter les bénéfices attendus de leur mise en œuvre. La coexistence de pratiques anciennes et de procédures numériques peut également engendrer des incohérences dans la gestion et le traitement des informations.

Par ailleurs, les solutions proposées diffèrent selon les catégories d'utilisateurs interrogées. Les responsables et les cadres insistent principalement sur la nécessité de renforcer la formation, la sensibilisation et l'accompagnement au changement. Les employés, quant à

eux, mettent davantage l'accent sur l'amélioration de l'ergonomie des outils, la stabilité du système et une meilleure explication des fonctionnalités disponibles. Ces attentes apparaissent davantage complémentaires qu'opposées et traduisent la nécessité d'une meilleure prise en compte des besoins exprimés par les différents utilisateurs.

En définitive, les difficultés identifiées ne remettent pas en cause l'intérêt ni l'utilité des systèmes e-GRH au sein de NAFTAL. Elles montrent toutefois que l'efficacité de ces outils dépend fortement des conditions dans lesquelles ils sont utilisés. Le renforcement de la formation, l'amélioration de la fiabilité technique des systèmes et un accompagnement plus soutenu du changement apparaissent ainsi comme des éléments essentiels pour optimiser leur utilisation et maximiser leurs bénéfices.

Synthèse horizontale

L'analyse horizontale des entretiens montre que les systèmes e-GRH sont globalement perçus comme des outils apportant une réelle valeur ajoutée au sein de NAFTAL. Toutefois, les résultats révèlent certaines différences de perception selon les thèmes abordés et les catégories d'acteurs interrogées. L'amélioration de l'efficacité et de la productivité constitue l'effet le plus largement reconnu par l'ensemble des participants. En revanche, l'impact sur la motivation et l'engagement apparaît plus variable et dépend notamment de la qualité de l'utilisation des outils ainsi que de l'expérience vécue par les utilisateurs. Concernant la prise de décision, les bénéfices sont davantage mis en avant par les responsables et les managers, qui exploitent régulièrement les données fournies par les systèmes e-GRH, alors qu'ils demeurent moins perceptibles pour les employés. Enfin, les difficultés rencontrées, qu'elles soient liées à la formation, aux aspects techniques ou à l'accompagnement du changement, sont évoquées par la majorité des participants. Ces constats montrent que, malgré les avantages apportés par les systèmes e-GRH, des actions d'amélioration restent nécessaires afin d'en favoriser une utilisation optimale et de renforcer leur contribution à la performance organisationnelle.

4.3 Conclusions et recommandations

L'analyse des données collectées lors de notre enquête de terrain permet de dégager plusieurs conclusions importantes et de formuler des recommandations concrètes à l'attention des responsables de NAFTAL :

Conclusions principales

Un impact positif réel sur l'efficacité opérationnelle

Le premier constat, largement partagé par l'ensemble des participants, concerne l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce aux systèmes e-GRH. Ces outils ont permis d'automatiser de nombreuses tâches administratives, de centraliser les informations et de rendre les données disponibles en temps réel. Cette évolution a contribué à réduire les délais de traitement, à limiter les erreurs et à améliorer la fluidité des échanges entre les différents services. Ainsi, les bénéfices ne se limitent pas uniquement aux fonctions RH, mais s'étendent à l'ensemble de l'organisation en facilitant la coordination et en optimisant le fonctionnement global.

Un impact sur la motivation et l'engagement conditionné par l'expérience utilisateur

L'impact des systèmes e-GRH sur la motivation et l'engagement des employés est réel, mais il dépend fortement des conditions d'utilisation. Les entretiens montrent que cet effet est positif lorsque les systèmes sont fiables, faciles à utiliser et accompagnés d'une communication et d'une formation adaptées. Dans ce cas, ils contribuent à renforcer le sentiment de considération des employés et à améliorer leur satisfaction. En revanche, en présence de dysfonctionnements techniques ou d'un manque d'accompagnement, cet impact peut s'atténuer, voire générer de la frustration et une baisse de confiance envers les outils.

Une contribution stratégique à la prise de décision

Les systèmes e-GRH ont également transformé les pratiques de prise de décision au sein de NAFTAL. Ils offrent aux responsables et aux managers un accès à des données structurées et actualisées, facilitant ainsi des décisions plus objectives et mieux argumentées. Cette évolution constitue un levier important d'aide au pilotage des ressources humaines. Toutefois, cette contribution reste principalement concentrée au niveau des cadres et des managers, tandis que les employés y sont peu exposés. Par ailleurs, l'exploitation des données reste encore limitée par un manque de compétences analytiques chez certains utilisateurs.

Des freins persistants limitant le potentiel des systèmes

Malgré ces apports positifs, plusieurs obstacles continuent de freiner l'utilisation optimale des systèmes e-GRH. Le manque de formation constitue le frein le plus fréquemment cité. Il s'accompagne de problèmes techniques récurrents tels que les lenteurs, les pannes ou le manque d'intégration entre les différents modules. À cela s'ajoutent des résistances au changement, liées

à des habitudes de travail anciennes qui persistent dans certaines pratiques. Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence des systèmes, mais elles réduisent leur efficacité réelle sur le terrain.

Recommandations

Renforcement de la formation et de l'accompagnement des utilisateurs

Il apparaît essentiel de mettre en place un dispositif de formation continu et adapté aux différents profils d'utilisateurs. Celui-ci devrait inclure une formation initiale, des sessions de mise à jour régulières ainsi qu'un accompagnement pour les utilisateurs rencontrant des difficultés. L'objectif est de garantir une meilleure appropriation des outils par l'ensemble du personnel.

Amélioration de l'ergonomie et de la fiabilité des systèmes

Les retours des utilisateurs mettent en évidence la nécessité d'améliorer l'ergonomie des interfaces et de renforcer la stabilité technique des systèmes. Des actions d'optimisation des plateformes, associées à une réduction des pannes et des lenteurs, permettraient d'améliorer significativement l'expérience utilisateur.

Renforcement de l'interopérabilité des systèmes

Le manque de communication entre certains modules et outils entraîne des redondances et des incohérences dans les données. Une meilleure intégration des systèmes permettrait d'assurer la cohérence de l'information, de réduire les tâches répétitives et d'améliorer l'efficacité globale du dispositif.

Développement d'une culture numérique RH

Au-delà des aspects techniques, il est nécessaire de développer une véritable culture numérique au sein de l'organisation. Cela passe par la sensibilisation des utilisateurs à l'importance des outils digitaux, à la qualité des données et à l'exploitation des informations disponibles. Le rôle des managers de proximité est particulièrement important dans la diffusion de cette culture.

Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des e-GRH

Enfin, il est recommandé de mettre en place des indicateurs de suivi permettant d'évaluer régulièrement la performance des systèmes e-GRH. Ces indicateurs pourraient porter sur la satisfaction des utilisateurs, les délais de traitement, la fiabilité des données ou encore la qualité

des décisions prises. Ce suivi permettrait d'identifier les axes d'amélioration et de mesurer les progrès réalisés dans le temps.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'examiner en profondeur l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés de NAFTAL, à partir d'une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des différents acteurs concernés par ces outils.

L'analyse des données recueillies permet de valider partiellement la première hypothèse (H1). En effet, les systèmes e-GRH contribuent à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des employés, notamment grâce à l'automatisation des tâches administratives et à la fiabilisation des informations. Toutefois, cet impact demeure conditionné par la qualité des systèmes déployés, le niveau de formation des utilisateurs ainsi que la fiabilité de l'infrastructure technique.

La deuxième hypothèse (H2) est également confirmée de manière partielle. Les systèmes e-GRH exercent une influence positive sur la motivation et l'engagement des employés, en favorisant une meilleure transparence des échanges avec le service des ressources humaines et en facilitant l'accès aux informations personnelles. Néanmoins, cet effet reste limité par certaines difficultés d'utilisation et des problèmes techniques susceptibles de générer de l'insatisfaction chez les utilisateurs.

Concernant la troisième hypothèse (H3), elle est confirmée. Les systèmes e-GRH contribuent à améliorer la qualité ainsi que la rapidité de la prise de décision en mettant à la disposition des managers des données fiables et actualisées. Cependant, leur efficacité globale est encore freinée par des contraintes techniques, organisationnelles et culturelles qui nécessitent une prise en charge progressive et structurée.

En conclusion, cette étude met en évidence le potentiel important des systèmes e-GRH en tant que levier d'amélioration de la performance des employés et de la performance organisationnelle de NAFTAL. Toutefois, la concrétisation de ce potentiel nécessite un effort continu en matière d'accompagnement des utilisateurs, d'amélioration des outils et de renforcement de la culture numérique au sein de l'organisation. Enfin, des recherches futures pourraient s'intéresser à l'évolution de ces impacts dans une perspective longitudinale, ainsi qu'aux conditions optimales de mise en œuvre des systèmes e-GRH dans le contexte des entreprises publiques en Algérie.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche, il nous semble important de revenir sur le chemin parcouru et sur ce que cette étude nous a appris, aussi bien sur le plan théorique que sur le plan humain. Lorsque nous avons entamé cette réflexion sur l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines sur la performance des employés au sein de NAFTAL, nous savions que le sujet était d'actualité. Ce que nous n'avions pas pleinement anticipé, c'est la richesse des échanges que cette enquête allait générer et la complexité des réalités qu'elle allait révéler sur le terrain.

La question que nous avions posée au départ dans quelle mesure les systèmes e-GRH influencent-ils la performance des employés au sein de l'entreprise ? nous a guidés tout au long de ce travail. Pour y répondre, nous avons d'abord cherché à comprendre ce que recouvre réellement la notion de e-GRH, comment elle s'est progressivement imposée dans les organisations et quels en sont les enjeux pour les entreprises comme pour les salariés. Nous avons ensuite exploré la notion de performance des employés dans toutes ses dimensions efficacité, productivité, motivation, engagement et prise de décision avant de confronter ces éléments théoriques à la réalité du terrain, au sein du district de commercialisation de NAFTAL à CHLEF.

Le premier chapitre de ce mémoire nous a permis de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension de la e-GRH. Nous avons vu que la digitalisation de la fonction ressources humaines ne se résume pas à un simple changement d'outils, mais qu'elle implique une transformation profonde des pratiques, des modes de communication et des relations entre les différents acteurs de l'organisation. Les systèmes e-GRH, qu'il s'agisse des plateformes de gestion de la paie, des outils de suivi des carrières ou des portails de formation, reconfigurent en profondeur la manière dont les informations circulent et dont les décisions sont prises au sein des entreprises.

Le deuxième chapitre nous a conduits à explorer la notion de performance des employés sous un angle plus large que celui auquel on la réduit souvent. La performance n'est pas uniquement affaire de chiffres ou d'indicateurs quantitatifs. Elle est aussi une question de perception, de satisfaction, d'engagement et de confiance. Un employé qui se sent considéré, bien informé et accompagné dans son travail est un employé qui s'investit davantage et qui

contribue plus efficacement aux objectifs de son organisation. C'est précisément ce lien entre digitalisation et performance humaine que nous avons cherché à mettre en lumière tout au long de ce travail.

Ce que l'enquête menée au sein de NAFTAL nous a appris, c'est avant tout que la technologie, aussi perfectionnée soit-elle, ne produit ses effets que lorsqu'elle est accompagnée. Les responsables RH et les managers que nous avons rencontrés sont unanimes sur un point : les systèmes e-GRH ont changé leur façon de travailler, souvent en mieux. La paie est traitée plus rapidement, les informations sont accessibles en temps réel, les décisions sont mieux étayées et le suivi des effectifs est devenu plus précis et plus fiable. Mais ces mêmes acteurs reconnaissent que tout cela ne va pas de soi et que le chemin vers une utilisation optimale de ces outils est encore long, notamment pour les profils moins familiers avec les environnements numériques.

Du côté des employés, le tableau est plus nuancé. Certains apprécient sincèrement de pouvoir consulter leur fiche de paie en ligne, de suivre leurs congés sans avoir à se déplacer au service RH ou de soumettre une demande de formation via un portail numérique. Cette autonomie nouvelle dans la gestion de leur parcours professionnel représente pour eux un vrai progrès, une marque de considération de la part de leur employeur. Mais d'autres se retrouvent démunis face à des interfaces qu'ils trouvent peu intuitives, ou frustrés par des pannes qui surviennent au moment où ils en ont le plus besoin. Ce décalage entre les bénéfices perçus et les difficultés vécues au quotidien nous a profondément marqués et nous a conduits à nuancer nos conclusions de manière significative.

Sur le plan des hypothèses, nos résultats confirment, au moins partiellement, que les systèmes e-GRH ont un impact positif sur la performance des employés. L'amélioration de l'efficacité et de la productivité est le constat le plus largement partagé par l'ensemble des participants à notre enquête, et c'est sans doute l'acquis le plus solide de cette étude. L'automatisation des tâches répétitives, la centralisation des données et la réduction des délais de traitement constituent des bénéfices concrets et mesurables, reconnus aussi bien par les responsables RH que par les managers de terrain. L'impact sur la motivation et la satisfaction est réel lui aussi, mais il reste étroitement conditionné par la qualité des outils mis à disposition et l'accompagnement proposé aux utilisateurs. Quant à la contribution de ces systèmes à la prise de décision, elle est indéniable pour les responsables et les cadres qui exploitent les tableaux de

bord et les rapports automatisés dans leur pilotage quotidien, même si elle reste encore peu perceptible pour les employés de base dont l'utilisation se concentre sur des démarches administratives simples.

Nous avons également identifié plusieurs freins qui limitent aujourd'hui le plein déploiement du potentiel des systèmes e-GRH au sein de NAFTAL. Le manque de formation constitue sans doute l'obstacle le plus souvent évoqué par les participants à notre enquête. Il ne s'agit pas simplement d'un manque de compétences techniques, mais d'un déficit d'accompagnement global qui laisse certains utilisateurs livrés à eux-mêmes face à des outils complexes. À cela s'ajoutent des problèmes récurrents de fiabilité technique pannes, lenteurs, manque d'intégration entre les différents modules qui fragilisent progressivement la confiance des utilisateurs envers ces systèmes. Enfin, des résistances au changement persistent dans certaines parties de l'organisation, où des pratiques traditionnelles continuent de coexister avec les procédures numériques, créant des incohérences et des redondances qui nuisent à l'efficacité globale du dispositif.

Ce travail comporte bien sûr des limites que nous assumons pleinement. Nous avons choisi une approche qualitative, ce qui nous a permis d'aller en profondeur dans la compréhension des perceptions et des vécus de chaque acteur, mais qui ne nous autorise pas à généraliser nos conclusions au-delà du contexte étudié. Le nombre restreint de participants cinq personnes aux profils complémentaires et la concentration de l'étude sur un seul site constituent des contraintes réelles. Par ailleurs, la période de collecte des données, limitée à la durée de notre stage, n'a pas permis d'observer l'évolution des pratiques dans le temps ni de mesurer les effets à long terme des systèmes e-GRH sur la performance des employés. Des recherches ultérieures pourraient lever ces limites en élargissant le périmètre d'investigation à d'autres entreprises publiques algériennes, ou en combinant approche qualitative et approche quantitative pour apporter un éclairage plus complet et plus généralisable sur cette problématique.

Ce que nous retenons avant tout de cette expérience, c'est que la digitalisation des ressources humaines n'est pas une fin en soi. Elle n'a de sens que si elle est pensée et mise en œuvre au service des femmes et des hommes qui composent l'organisation. Investir dans des outils performants est nécessaire, mais insuffisant si cet investissement n'est pas accompagné d'une attention sincère portée aux utilisateurs, à leurs besoins, à leurs difficultés et à leur

capacité à s'approprier ces nouvelles pratiques. La réussite d'un projet de digitalisation RH ne se mesure pas uniquement au nombre de modules déployés ou au volume de données traitées, mais bien à la façon dont ces outils améliorent concrètement le quotidien de ceux qui les utilisent. C'est peut-être là la leçon la plus importante que cette étude nous aura enseignée, et nous espérons qu'elle pourra contribuer, modestement, à nourrir la réflexion des acteurs engagés dans la transformation numérique des organisations algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- CADIN, L., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F. (2012). Gestion des ressources humaines (4e éd.). Dunod.
- GILLET, M., GILLET, P. (2010). Le système d'information des ressources humaines. Dunod, pp. 42-105.
- KAVANAUGH, M. J., THITE, M. (2008). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. SAGE Publications.
- MARTORY, B., CROZET, D. (2016). Gestion des ressources humaines. Dunod.
- MERCK, B. (2002). Équipes RH acteurs de la stratégie : L'e-RH, mode ou révolution ? Les Éditions d'Organisation.
- Le Cercle SIRH. (2021). SIRH : Des systèmes d'information aux solutions de management des RH. Vuibert, pp. 40-130.
- AKTOUF, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université de Québec.
- MUCCHIELLI, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Armand Colin.
- PEARSON India. KARMAKAR, A., DATTA, B. (2011). Principles and Practices of Management and Business Communication.
- THOMAS, S. (2019). La compétence du salarié. Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
- PATESSON, E., AJZEN, M., INGLEBERT-FRYDMAN, C. (2024). Intelligence artificielle et gestion des ressources humaines : Guide pratique. UCLouvain.

II. Articles et revues scientifiques

- ABDALLAOUI, I., ELKHARRAZ, A. (2025). E-HRM adoption in Moroccan companies: determinants, challenges and perspectives. Journal of Economics, Finance and Management, 4(2), 158–167.
- APASCARITEI, P., ELVIRA, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. Human Resource Management Review, 32(4), 100878. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878
- BAKRIM, A., ALAHIANE, S., AJERAME, M. (2025). La gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) comme levier de performance sociale via le contrôle de gestion

dans le secteur bancaire. International Journal of Digitalization and Applied Management, 2(2), 13-32. https://doi.org/10.23882/ijdam.25196

- BEGHANAMI, N. W., BAALA, T. (2018). La performance des entreprises conventionnelles et islamiques. Revue Afak des Sciences de Gestion et d'Économie, (4), 305–319. Université de M'sila.
- BERRACHED, W., TABET AOUL LACHACHI, W. (2017). GRH en TPE une utopie ? Étude exploratoire en Algérie. Les Cahiers du MECAS, (14), 121–130.
- BINDRA, S., BHATTACHARYA, S., BHATTACHARYA, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. Journal of Work-Applied Management. https://doi.org/10.1108/jwam-02-2025-0019
- BLANCHOT, F., WACHEUX, F. (2002). TIC, finalités de la GRH et création de valeur. Dans M. Kalika (Coord.), E-GRH : Révolution ou évolution ? Liaisons, pp. 11-36.
- BORDERIE, J. (2015). De la performance individuelle à la performance collective. Oxymag, 28, 13–16.
- BOUCHER, X., BURLAT, P. (2003). Vers l'intégration des compétences dans le pilotage des performances de l'entreprise. Journal Européen des Systèmes Automatisés (JESA), 37(3), 3–18.
- CARASSUS, D., FAVOREU, C., GARDEY, D., MAUREL, C. (2011). La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales. Colloque AIRMAP, Versailles.
- CHABANI, S., OUACHERINE, H. Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales (2e éd.). Taleb Impression.
- CHOKRI, B. L'approche quantitative et qualitative en sciences Économiques et de gestion : opposition ou Complémentarité ? Revue en sciences économiques, Vol 4, N°3. Université IBN ZOHR Agadir, 2023.
- DESCHANET, E., DISTLER, F., RASOLOFO-DISTLER, F. (2022). Reconnaissance des compétences : savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'étudiant. Projectics / Proyéctica / Projectique, 33, 92-94.
- EXBRAYAT, G., FISTEBERG, N., FOUESNANT, R. (2010). Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise. Mémoire de MBA, Université de Paris Dauphine.
- HANIFI, A. (2019). Electronic evaluation potential and challenges. Djoussour El-Maarefa, 5(4), 747-754.

BIBLIOGRAPHIE

- HENDRICKSON, A. R. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. Journal of Labor Research, 24(3), 381-394.
- HERZBERG, F. (1966). Work and the Nature of Man. Thomas Y. Crowell.
- KANASLAN, E. K., IYEM, C. (2016). Is 360 degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation? International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(5), 172-182.
- KOVACH, K. A., CATHCART, C. E. (1999). Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. Public Personnel Management, 28(2), 275-282.
- LE BOTERF, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ? Soins Cadres, (41).
- MACHARFI, M., NAAMANI, S. Évaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc. RARH, 1(1), 111.
- MARLER, J. H., FISHER, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review, 23(1), 18–36. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- MCCUSKER, K., GUNAYDIN, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. Perfusion, 30(7), 537–542.
- MICHAUX, V. (2005). Performance collective et compétences individuelles, collectives et organisationnelles. 16ème Conférence AGRH, Université Paris-Dauphine.
- NARKUNIENE, J., ULBINAITE, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 6(1), 125-138.
- RANDEL, A. E., GALVIN, B. M., SHORE, L. M., EHRHART, K. H., CHUNG, B. G., DEAN, M. A., KEDHARNATH, U. (2018). Inclusive leadership. Human Resource Management Review, 28(2), 190–203.
- REGUIEG-ISSAAD, D. (2018). Les entreprises maghrébines sont-elles réellement besoin d'un management des ressources humaines innovant pour être plus performantes ? Revue des études marketing et de gestion des affaires, 2(1), 239-248.
- ROUSSEL, P. (2000). La motivation au travail : concept et théories (Note de recherche n°326). LIRHE, Université Toulouse 1.

BIBLIOGRAPHIE

- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.
- SACHAU, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. Human Resource Development Review, 6(4), 377-393.
- SAMLAK, N. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain. Revue Linguistique et Référentiels Interculturels, 1(1), 33-39. Université Cadi AYYAD, Marrakech.
- SAOUSSANY, A., ASBAYOU, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 6, 359–366.
- SHANMUGAPRIYA, M. M., VENKATRAMARAJU, D. (2023). Factors influencing E-HRM practices and organisational performance in IT and ITES industries. International Journal of Inventive Engineering and Sciences, 10(12), 1–12. https://doi.org/10.35940/IJIES.D7933.12101223
- SIMEN, S. F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. XXVIe Conférence AIMS, Lyon.
- SINHA, B. C., MISHRA, M. (2014). E-HRM attributes and internal stakeholders' satisfaction: A quantitative study in select Indian organizations. Prabandhan: Indian Journal of Management, 7(2), 27–39. https://doi.org/10.17010/pijom/2014/v7i2/59257
- SOUFI, N., DEBBI, A. (2022). L'impact de l'environnement social de travail sur l'efficacité de l'administration publique. Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, 9(2), 496.
- STROHMEIER, S., DIEDERICHSEN, A. (2010). Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research. CEUR Workshop Proceedings, 570.
- SULTAN, W. A. M. (2022). Key performance indicators (KPIs), key result indicators (KRIs) and objectives and key results (OKRs). Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), 11(4), 147-157.
- TABET AOUL, W., CHARIF, M. (2018). La GRH dans l'entreprise algérienne (publique, privée) : une pratique en quête de sens. Revue Maghrébine Management des Organisations, 3(1), 30-32.
- TALHA, M. (2017). L'impact de l'adoption de la RSE sur la performance des employés : étude empirique. Revue Algérienne de l'Économie et Finances, (8), 16.
- TAMNINE, L. (2016). Contribution de l'e-RH à la modernisation de la fonction ressources humaines dans l'administration publique : Le cas du Maroc. Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, (6), 126-131.

BIBLIOGRAPHIE

- TANNENBAUM, S. I. (1990). Human Resource Information Systems: User Group Implications. Journal of Systems Management, 41(1), 27-32.
- TIR, R. (2006). Préoccupation de gestion des ressources humaines dans l'administration publique en Algérie. Cahiers du CREAD, (76), 12-15.
- VO, T. T. D., TULIAO, K. V., CHEN, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. Behavioral Sciences, 12(2).

LES ANNEXES

THÈME :

Évaluation de l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés

Etude de cas : NAFTAL

Identification du chercheur :

• Nom et prénom : SBAIHIA Ilham

• Statut : Étudiante

• Établissement : Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

• Spécialité : Management et entrepreneuriat

• Année universitaire : 2025/2026

1. Introduction

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, je réalise une recherche portant sur l'évaluation de l'impact des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) sur la performance des employés.

Cet entretien a pour objectif de recueillir votre opinion et votre expérience concernant l'utilisation des systèmes e-GRH au sein de votre entreprise et leur influence sur la performance des employés.

Les informations fournies resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Durée estimée : 20 à 30 minutes.

2. Informations générales sur l'interviewé

• Fonction :
• Département / Service :
• Ancienneté :
• Niveau de qualification :
• Utilisez-vous les systèmes e-GRH dans votre travail ? (Oui/Non)

☐ ☐

• Depuis combien de temps utilisez-vous ces systèmes ?

3. Axe 1 : Compréhension des systèmes e-GRH

1. Comment définissez-vous les systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) au sein de votre entreprise ?

   .....

2. Quels sont les principaux systèmes et applications e-GRH mis en œuvre au sein de NAFTAL ?

   .....

3. Quels sont, selon vous, les principaux objectifs de ces systèmes ?

   .....

4. Comment évaluez-vous leur niveau d'utilisation au sein de l'entreprise ?

   .....

4. Axe 2 : Impact des systèmes e-GRH sur l'efficacité et la productivité

1. Les systèmes e-GRH facilitent-ils l'exécution de vos tâches quotidiennes ? Comment ?

   .....

2. Constatez-vous un gain de temps grâce à l'utilisation de ces systèmes ?

   .....

3. Les systèmes e-GRH permettent-ils d'améliorer votre efficacité au travail ?

   .....

4. Quel est leur impact sur la productivité des employés ?

   .....

5. Axe 3 : Impact des systèmes e-GRH sur la motivation et l'engagement

1. Les systèmes e-GRH influencent-ils votre motivation au travail ? Pourquoi ?

   .....

2. Ces outils contribuent-ils à améliorer la satisfaction des employés ?

   .....

3. Facilitent-ils la communication et les échanges entre les employés et le service RH ?

.....

4. Dans quelle mesure les systèmes e-GRH renforcent-ils l'engagement des salariés envers l'entreprise ?

.....

6. Axe 4 : Impact de la digitalisation RH sur la prise de décision

1. Les informations fournies par les systèmes e-GRH sont-elles utiles pour la prise de décision ?

.....

2. Les données RH sont-elles plus accessibles grâce à ces systèmes ?

.....

3. Les systèmes e-GRH permettent-ils d'améliorer la qualité et la rapidité des décisions ?

.....

4. Comment évaluez-vous leur contribution à la gestion des ressources humaines ?

.....

7. Axe 5 : Difficultés et limites des systèmes e-GRH

1. Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de l'utilisation des systèmes e-GRH ?

.....

2. Avez-vous rencontré des problèmes techniques ou organisationnels liés à ces systèmes ?

.....

3. Les employés disposent-ils d'une formation suffisante pour utiliser efficacement ces outils ?

.....

4. Quelles sont les limites actuelles des systèmes e-GRH dans votre entreprise ?

.....

8. Questions de relance

1. Pouvez-vous donner un exemple concret ?

   .....

2. Pouvez-vous expliquer davantage ?

   .....

3. Pourquoi pensez-vous cela ?

   .....

9. Conclusion

1. Quelles améliorations recommandez-vous pour optimiser l'utilisation des systèmes e-GRH ?

   .....

2. Selon vous, comment ces systèmes pourraient-ils davantage contribuer à la performance des employés ?

   .....

3. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

   .....

Merci pour votre collaboration.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABOLEAUX

LISTE DES ABREVIATION

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 15

CHAPITRE I : LA GRH A L'ERE DU NUMERIQUE 1

INTRODUCTION DU CHAPITRE I 2

1 Section 1 : Fondements de la gestion des ressources humaines 2

1.1 Définition de la GRH traditionnelle : 3

1.2 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines traditionnelle : .4

1.3 Limites de la gestion des ressources humaines traditionnelle : 6

1.4 Définition de la GRH numérique (e-GRH) : 7

1.5 La transition vers la gestion des ressources humaines électronique : 8

1.6 Comparaison entre la GRH traditionnelle et la e-GRH : 9

2 Section 2 : De la GRH traditionnelle à la GRH numérique : 12

2.1 Définition des systèmes e-GRH : 12

2.2 Les composants constitutifs des systèmes de gestion des ressources humaines électroniques (e-GRH) : 14

2.3 Fonctions des systèmes de gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) : 19

2.4 Outils et technologies utilisés dans la transition vers la GRH numérique : 21

3 Section 3 : Les Systèmes de la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) 24

3.1 l'avantages de la gestion des ressources humaines électronique pour l'entreprise : 24

3.2 Les avantages de la gestion électronique des ressources humaines pour les salariés : 25

3.3 Les enjeux et défis de la mise en place de la e-GRH: 31

CONCLUSION DU CHAPITRE I 37

CHAPITRE II: GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES 38

INTRODUCTION DU CHAPITRE II 39

1 Section 1 : Cadre Conceptuel de La Performance Des Employés 40

1.1 Définition de la performance : 40

1.2 Types de performance : 43

1.2.1 la performance individuelle : 43

1.2.2 La Performance Collective 45

1.2.3 Différences et Complémentarités : 46

2 Section 2 : Les facteurs influençant la performance 48

2.1 La Motivation : 48

2.1.1 Définition : 48

2.1.2 Les principales théories de la motivation : 49

2.1.3 Le lien existant entre la motivation et la performance : 53

2.2 La Compétences : 55

2.2.1 Définition : 55

2.2.2 Les catégories de compétences 56

2.2.3 Le rôle des compétences dans la performance : 56

2.3 Les Conditions de Travail : 57

2.3.1 Définition et Composantes : 57

3 Section3 : L'évaluation de la performance 61

3.1 Les méthodes d'évaluation : 61

3.1.1 L'évaluation traditionnelle : 61

3.1.2 L'évaluation moderne : 62

3.1.3 L'importance de l'administration électronique dans la modernisation des pratiques d'évaluation : 65

3.2 Les indicateurs clés de performance (ICP) : 66

3.2.1 Les mesures quantitatives : 66

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs : satisfaction, engagement et qualité 67

CONCLUSION DU CHAPITRE II 71

CHAPITRE III : ÉTUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE L'E-GRH SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES DE L'ENTREPRISE NAFTAL 72

1 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : 73

1.1 Présentation de NAFTAL 73

2 Section 2 : La structure organisationnelle de NAFTAL, succursale marketing, province de CHLEF : 77

3 Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête 82

3.1 Objectif de l'enquête et choix méthodologique 82

3.1.1 Objectif de l'enquête : 82

3.1.2 Choix méthodologique 83

3.2 Outils de collecte des données 86

3.2.1 L'entretien non-directif 87

3.2.2 L'entretien directif 87

3.2.3 L'entretien semi-directif 87

3.3 Le guide d'entretien 88

3.3.1 Définition du guide 88

3.3.2 Structure du guide d'entretien 89

3.4 Choix des participants 91

3.4.1 Méthode de sélection des participants 91

3.5 La méthode de traitement des donnés 92

4 Section 4 : Analyse et interprétation des résultats 94

4.1 Définition des axes d'analyse 94

4.2 Analyse croisée des résultats 95

4.2.1 Analyse verticale 95

4.2.2 Analyse horizontale 102

4.3 Conclusions et recommandations 108

CONCLUSION DU CHAPITRE 112

CONCLUSION GENERALE 113

BIBLIOGRAPHIE 113

LES ANNEXES 113

TABLE DES MATIERES 113