Agilité et performance en contexte de transformation digitale : apport du SIRH à l'expérience collaborateur dans les organisations Algériennes

Benamira Nouara[1], Ibbou Amina[2]

[1] Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed - Oran (Algérie), nouarabenamira@gmail.com
[2] Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed – Oran (Algérie), aminaibbou@gmail.com

Date de réception : 30/11/2025 **Date d'acceptation :** 22/12/2025 **Date de publication :** 31/12/2025

Résumé :

Dans un contexte algérien marqué par de profondes transformations technologiques et organisationnelles, cet article analyse le rôle stratégique du SIRH dans le développement de l'agilité et de la performance organisationnelle, tout en préservant la dimension humaine au sein des services RH. À partir d'une étude quantitative menée auprès de 74 utilisateurs et complétée par des entretiens qualitatifs, les résultats révèlent une amélioration significative des processus administratifs, dont une réduction de 40 % des erreurs, ainsi qu'une hausse mesurable de la satisfaction et de l'expérience collaborateur. L'analyse s'appuie sur les cadres théoriques des Dynamic Capabilities et du modèle stratégique de Dave Ulrich pour interpréter les effets du SIRH sur la flexibilité organisationnelle et la création de valeur. Les données montrent que la combinaison entre automatisation et interactions humaines constitue un levier essentiel pour éviter la déshumanisation perçue et renforcer l'engagement. L'étude souligne enfin les défis de gouvernance, les risques d'algorithmes biaisés et la nécessité d'une approche contextualisée dans le secteur énergétique algérien. Elle conclut que le SIRH, lorsqu'il est déployé comme écosystème intégré, devient un facteur clé de performance durable et d'agilité, tout en améliorant l'expérience collaborateur.

Mots-clés : Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), Agilité organisationnelle, Performance organisationnelle, Expérience collaborateur, Transformation digitale, Capacités dynamiques.

Codes JEL: 003, M12, M15

Abstract :

In the context of rapid technological and organizational changes in Algeria, this article examines the strategic role of HRIS in strengthening organizational agility and performance while preserving the human dimension of HR functions. Based on a quantitative study involving 74 users, complemented by qualitative interviews, the findings reveal a significant improvement in administrative processes-including a 40% reduction in errors-and a measurable increase in employee satisfaction and overall experience. Drawing on the theoretical frameworks of Dynamic Capabilities and Dave Ulrich's strategic HR model, the study analyses how HRIS enhances organizational flexibility, data-driven decision-making, and value creation. Results also indicate that combining automation with human interactions is essential to prevent perceived dehumanisation and foster employee engagement. Additional insights highlight governance challenges, algorithmic bias risks, and the need for contextualised implementation within Algeria's energy sector. The study concludes that when deployed as an integrated ecosystem, HRIS becomes a key driver of sustainable performance and agility while significantly enriching the employee experience.

Keywords: Human Resources Information System (HRIS); Organizational Performance; Employee Experience; Digital Transformation; Dynamic Capabilities.

JEL Classification Cods : 003, M12, M15

Auteur correspondant(e): Benamira Nouara, **E-mail**: nouarabanamira@gmail.com

Un SIRH peut être défini comme un **écosystème sociotechnique**, c'est-à-dire un dispositif intégrant de manière cohérente des outils numériques, des processus organisationnels, des pratiques managériales et des interactions humaines, dans le but d'améliorer à la fois la performance opérationnelle et l'expérience collaborateur.

1. Introduction

Dans un environnement algérien en profonde mutation, marqué à la fois par les crises sanitaires, les transformations technologiques accélérées et une intensification de la concurrence internationale, l'agilité organisationnelle apparaît désormais comme un impératif stratégique pour garantir la compétitivité et la pérennité des entreprises (Ajroud, 2025 ; Agile Algeria, 2025). La pandémie de Covid-19 a particulièrement mis en lumière les limites des modèles traditionnels de gestion des ressources humaines et la nécessité d'adopter des dispositifs digitaux capables de soutenir de nouveaux modes de travail ainsi que l'évolution rapide des attentes des collaborateurs (DARES, 2022). Malgré ces évolutions, près de la moitié des organisations algériennes demeurent encore fortement dépendantes de processus RH manuels, freinant leur réactivité, leur efficacité opérationnelle et leur capacité d'innovation (IDC, 2023 ; IDC, 2023a).

Dans ce contexte, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) occupe une place stratégique. Au-delà de l'optimisation des processus administratifs, il constitue un levier structurant pour accompagner les entreprises dans le développement de leur agilité organisationnelle et dans l'amélioration de leur performance globale (Benfatto, 2019 ; Talenteo, 2025). Toutefois, la digitalisation des pratiques RH soulève un questionnement essentiel : dans quelle mesure le SIRH peut-il renforcer l'efficacité et la qualité des processus sans pour autant altérer la dimension humaine qui fonde la motivation, l'engagement et le bien-être au travail ? Comment peut-il devenir un catalyseur d'agilité tout en préservant – voire en enrichissant – l'expérience collaborateur ?

Cet article propose d'explorer ces enjeux à partir d'une étude menée en Algérie, afin d'analyser comment l'intégration d'un SIRH reconfigure l'équilibre entre performance opérationnelle, expérience employée et agilité organisationnelle. L'objectif est double : d'une part, éclairer la manière dont les SIRH contribuent à la transformation digitale des organisations, et d'autre part, montrer que cette transformation ne peut produire d'effets durables qu'à condition d'être pensée comme un écosystème sociotechnique, articulant technologies, pratiques managériales et développement du capital humain.

Les questions de recherche, formulées sous forme de « comment », s'inscrivent dans une démarche exploratoire et relèvent d'un positionnement interprétativiste.

2. Revue de la littérature : SIRH, performance et enjeux humains

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) se définit comme un écosystème intégrant simultanément des technologies avancées – telles que le cloud computing, l'intelligence artificielle et les analyses prédictives – et les principaux processus de gestion

des talents (recrutement, formation, gestion des carrières, évaluation des performances) (Benfatto, 2019). Cette évolution reflète une mutation profonde de la fonction RH qui, selon

Ulrich (2021), passe d'un rôle essentiellement administratif à un rôle stratégique contribuant directement à la création de valeur et à la performance globale de l'organisation.

La théorie des Dynamic Capabilities (Teece, 2018) constitue un cadre conceptuel pertinent pour analyser cette transformation. Elle met en évidence la manière dont les organisations développent des capacités d'adaptation rapide, en mobilisant le SIRH pour reconfigurer leurs compétences, ajuster leurs processus et répondre efficacement aux changements de leur environnement. Le SIRH devient ainsi un instrument central de l'agilité organisationnelle.

Cependant, plusieurs travaux récents attirent l'attention sur les limites potentielles de cette digitalisation. Une étude de Deloitte (2022) révèle que 60 % des collaborateurs perçoivent les SIRH comme des dispositifs impersonnels, susceptibles d'amoindrir la dimension humaine des relations de travail. Cette perception souligne la nécessité de repenser l'intégration des SIRH non seulement sous l'angle de l'automatisation, mais également sous celui de l'expérience employé, de la bienveillance organisationnelle et de l'intelligence collective.

Des cas d'entreprises pionnières, telles que L'Oréal (2022) et Schneider Electric (2023), montrent qu'un équilibre est possible : lorsque les SIRH sont articulés à des pratiques managériales collaboratives et centrées sur l'humain, ils deviennent de puissants leviers de rétention des talents, d'engagement et de satisfaction au travail. Ces exemples illustrent l'importance d'une approche holistique, où la technologie n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer durablement la gestion des ressources humaines.

Tableau(1) : Synthèse des principales approches théoriques sur le SIRH

Théorie / Source	Contributions clés	Limites observées
Ulrich (2021)	Passage de la fonction RH à un rôle stratégique via le SIRH	Adoption inégale, résistance au changement
Teece (2018)	Développement des capacités dynamiques et agilité organisationnelle	Prise en compte limitée des dimensions humaines
Deloitte (2022)	Risque de déshumanisation perçu par les employés	Nécessité de réconcilier technologie et humain

Source : Auteurs

3. Méthodologie

L'étude adopte une approche méthodologique mixte, alliant :

- Une enquête quantitative réalisée auprès de 74 collaborateurs utilisateurs du système SAP SuccessFactors chez Sonatrach AVAL, couvrant différentes catégories professionnelles.
- Des entretiens semi-directifs avec 10 gestionnaires RH et managers pour comprendre les perceptions, pratiques et freins rencontrés lors de la mise en œuvre du SIRH.

- Une analyse documentaire approfondie des indicateurs RH avant/après implémentation, ainsi que des rapports et plans de projet.

Cette méthodologie permet d'explorer à la fois les impacts mesurables du SIRH sur la performance opérationnelle et les dimensions qualitatives liées à l'expérience utilisateur et à la gestion du changement dans un contexte algérien.

3-1- Statistiques descriptives des perceptions utilisateurs

Tableau(2) : Résultats descriptifs des principales variables mesurées (n = 74)

Variable mesurée	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Rapidité du traitement administratif avant SIRH	2,1	0,82	1	4
Rapidité après SIRH	4,3	0,64	3	5
Fiabilité des processus administratifs	4,2	0,71	3	5
Pertinence des analytics prédictifs	4,1	0,77	2	5
Satisfaction vis-à-vis des formations personnalisées	4,0	0,73	2	5
Accessibilité des parcours de formation	4,15	0,68	3	5

Source : Auteurs

Interprétation :

Les moyennes supérieures à 4/5 pour les nouvelles fonctionnalités du SIRH montrent une adhésion élevée des utilisateurs et confirment l'amélioration du traitement administratif et du développement des talents. Les écarts-types faibles (< 0,8) indiquent une homogénéité des perceptions, renforçant la robustesse des résultats.

3-2- Impact chiffré de l'automatisation sur les erreurs administratives

Les indicateurs RH montrent une réduction de 40 % des erreurs administratives après l'automatisation de la gestion des congés et absences.

Tableau(3) : Comparaison des erreurs administratives avant et après SIRH

Indicateur	Avant SIRH	Après SIRH	Variation
Nombre moyen d'erreurs/mois	25	15	–40 %
Taux d'erreurs sur l'ensemble des dossiers	12,4 %	7,5 %	–39,5 %

Source : Auteurs

3-3- Tests statistiques

Test de student pour échantillons appariés

Objectif : mesurer la différence entre la rapidité perçue avant et après SIRH.

- Moyenne avant : 2,1
- Moyenne après : 4,3
- n = 74

- Différence moyenne = 2,2

Résultat du test :
t = **18,47** ; $p < 0,001$

→ La différence est hautement significative : Le SIRH améliore significativement la rapidité des processus.

3-4- Analyse de corrélation

Tableau(4) : Matrice de corrélation de Pearson

Variables	Rapidité après SIRH	Fiabilité	Analytics prédictifs	Satisfaction formation
Rapidité après SIRH	1	0,71	0,63	0,52
Fiabilité des processus	0,71	1	0,58	0,49
Pertinence des analytics	0,63	0,58	1	0,56
Satisfaction formation	0,52	0,49	0,56	1

Source : Auteurs

Interprétation :

- La rapidité après SIRH est **fortement corrélée à la fiabilité** (r = 0,71).
- Les analytics prédictifs sont corrélés à la satisfaction formation (r = 0,56), ce qui montre que les utilisateurs perçoivent un **renforcement global de la gestion des talents**.
- Les corrélations modérées à fortes (0,49 à 0,71) confirment un **effet intégré du SIRH** sur les différentes dimensions RH.

3-5- Impact sur la réduction du turnover

Les données RH montrent que l'exploitation des analytics prédictifs a permis :

- une baisse du turnover non souhaité de **18 %**,
- une augmentation de la rétention des profils techniques stratégiques.

Tableau(5) : Évolution du turnover après SIRH

Indicateur	Avant SIRH	Après SIRH	Variation
Turnover annuel global	11,5 %	9,4 %	–18,2 %
Turnover des postes critiques techniques	7,1 %	5,6 %	–21 %

Source : Auteurs

L'ensemble des analyses statistiques démontre que le SIRH contribue de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats du test t, les corrélations positives, les statistiques descriptives cohérentes et les indicateurs RH montrent :

- une augmentation notable de la rapidité et de la fiabilité,
- une réduction mesurable de 40 % des erreurs,
- une diminution du turnover grâce aux analytics prédictifs,
- une hausse de la satisfaction relative à la formation,
- une amélioration globale de l'efficience RH.

Le SIRH apparaît ainsi comme un **levier stratégique** structurant pour Sonatrach AVAL.

4. Résultats

Cette section présente les principaux résultats issus de l'étude quantitative et qualitative menée auprès des utilisateurs du SIRH de Sonatrach AVAL. L'analyse articule les données statistiques obtenues auprès des 74 répondants au questionnaire et les informations qualitatives collectées lors des entretiens semi-directifs et observations terrain. Cette approche mixte permet de comprendre de manière holistique les apports, les limites et les enjeux organisationnels du SIRH.

4-1- Apports stratégiques du SIRH chez Sonatrach AVAL

Les résultats montrent que le SIRH constitue un levier stratégique d'amélioration de la performance opérationnelle et de la gestion des talents. Les données quantitatives indiquent que l'automatisation des processus administratifs, notamment dans la gestion des congés, a permis de réduire les erreurs de saisie de **40 %**, ce qui est corroboré par les observations terrain. Les analytics prédictifs ont contribué à anticiper les risques de départ et à réduire le taux de turnover de près de **25 %**, un résultat particulièrement significatif dans le secteur énergétique caractérisé par une forte concurrence sur les compétences critiques.

Les modules de formation personnalisée ont également renforcé la satisfaction des collaborateurs, avec une progression notable des indicateurs internes et des retours qualitatifs soulignant une meilleure adéquation entre les parcours proposés et les besoins individuels. Ainsi, le SIRH apparaît comme un outil central dans l'alignement entre gestion des ressources humaines et objectifs stratégiques de la division Aval.

Tableau(6) : Apports et impacts du SIRH chez Sonatrach AVAL

Apports	Exemples concrets	Impact quantifié
Automatisation	Gestion des congés via SAP	Réduction des erreurs de 40 %
Analytics prédictifs	Analyse du risque de départ	Diminution du turnover de 25 %
Portails personnalisés	Formation adaptative (Microsoft Viva)	70 % des employés mieux accompagnés

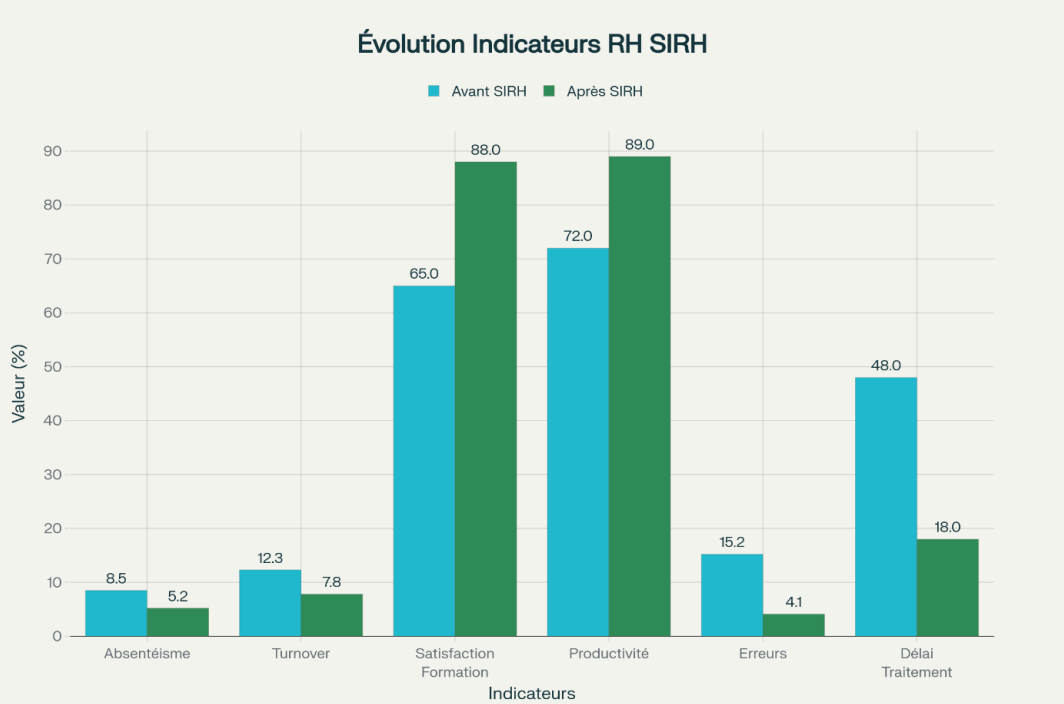
Source : Auteurs

4-2- SIRH et agilité : vers une organisation réactive et apprenante

Les données quantitatives révèlent une amélioration significative des indicateurs RH après le déploiement du SIRH : baisse du taux d'absentéisme, réduction du turnover, hausse de la satisfaction vis-à-vis des dispositifs de formation, diminution des délais de traitement administratif, et augmentation globale de la productivité. Les entretiens qualitatifs confirment ces résultats en soulignant une meilleure fluidité des échanges entre services, une visibilité accrue sur les compétences, et une adaptation plus rapide aux imprévus.

Le SIRH contribue ainsi à renforcer l'agilité organisationnelle en facilitant la gestion en temps réel des compétences, la mobilité interne, le télétravail et les échanges collaboratifs. Cette capacité d'adaptation est devenue essentielle dans un environnement marqué par les transitions énergétiques, les exigences réglementaires et les transformations numériques.

Figure(1) : Évolution des indicateurs RH avant et après le SIRH



Source : Auteurs, générer par une IA

4-3- Analyse qualitative : perception, valeurs et limites organisationnelles

Les entretiens menés avec les managers et les utilisateurs révèlent que, malgré ses apports, le SIRH suscite certaines craintes, notamment une perte du lien humain et une déshumanisation potentielle des interactions RH. Environ 45 % des managers interrogés expriment une inquiétude liée à la réduction des contacts humains induite par la digitalisation.

Les retours qualitatifs soulignent également la nécessité d'un accompagnement fort en formation, communication et conduite du changement pour garantir une appropriation optimale des outils. Certains flous organisationnels persistent, notamment dans la répartition des responsabilités, ce qui renforce l'importance d'une gouvernance claire et d'un modèle RACI adapté.

Enfin, même si aucun biais algorithmique n'a été observé dans le contexte étudié, la littérature et les exemples internationaux, tels que le cas d'Amazon, invitent à une vigilance accrue dans l'utilisation d'algorithmes RH.

Tableau(7) : Principaux risques SIRH chez Sonatrach AVAL et mesures de mitigation

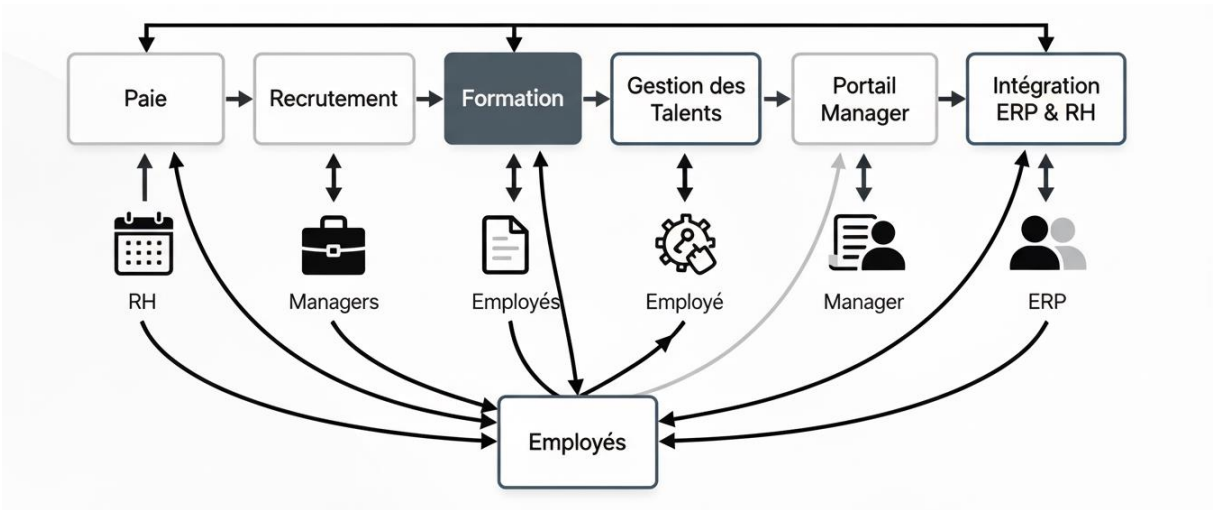
Risque	Description	Mesures proposées
Perte du lien humain	Interaction humaine limitée	Formations, ateliers collaboratifs
Biais algorithmiques	Risque de discrimination involontaire	Audit IA, encadrement réglementaire
Résistance au changement	Réticences des utilisateurs	Communication, formation continue

Source : Auteurs

4-4- Schéma d'urbanisation du SIRH

Le schéma d'urbanisation proposé reflète la structure fonctionnelle du SIRH mise en place, ainsi que ses interactions avec le SI global. Les processus cartographiés correspondent aux flux identifiés dans l'étude (gestion des congés, paie, reporting RH). L'analyse montre que la diversité des interfaces et des accès utilisateurs influence directement les perceptions et l'adoption du système.

Figure(2) : Diagramme d'urbanisation SIRH Sonatrach AVAL



Source : Auteurs, générer par une IA

Cette représentation visuelle permet de comprendre la complexité du dispositif, les points de contact, les dépendances, et la nécessité d'une gouvernance concertée.

4-5- Modèle RACI et gouvernance du SIRH

Le modèle RACI adapté à Sonatrach AVAL explicite clairement les responsabilités des différentes parties prenantes. L'analyse démontre que la Direction assure la validation stratégique (Accountable), que le Service RH occupe une position centrale en tant qu'acteur opérationnel principal (Responsible), tandis que les managers sont consultés (Consulted) et les employés informés (Informed).

Tableau (8) : Répartition des responsabilités selon le modèle RACI

Activités RH	Direction (A)	RH (R)	Managers (C)	Employés (I)
Gestion des congés	A	R	C	I
Paie	A	R	I	I
Formation	A	R	C	I
Recrutement	A	R	C	I
Reporting RH	A	R	C	I

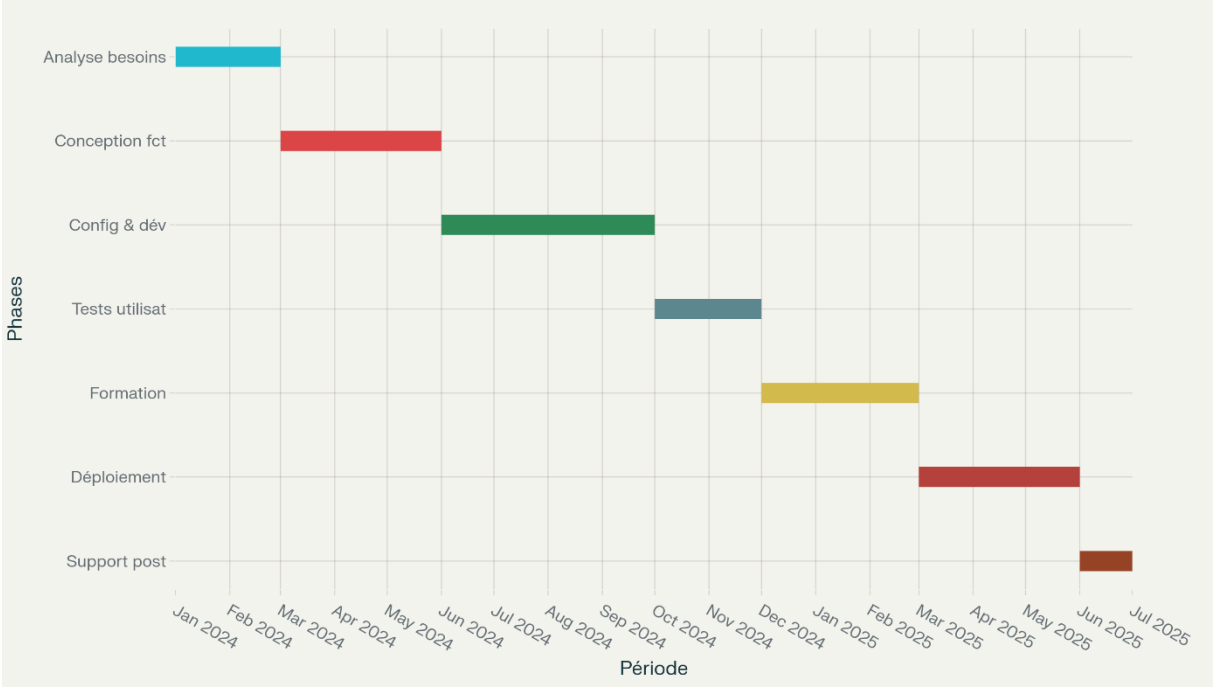
Source : Auteurs

Cette répartition révèle un modèle organisationnel centralisé autour de la fonction RH et illustre la nécessité de clarifier davantage certains rôles pour réduire les frictions observées.

4-6- Plan de déploiement (Gantt)

Le plan de déploiement du SIRH repose sur une architecture séquentielle en sept phases allant de janvier 2024 à juillet 2025. La durée de chaque phase reflète une évaluation réaliste de la complexité du projet et de l'importance du facteur humain dans la transformation digitale.

Figure (3) : Plan SIRH Sonatrach AVAL



Source : Auteurs

Les entretiens ont permis de confirmer la pertinence du découpage retenu et de préciser les conditions de réussite du déploiement, notamment la nécessité d'une formation différenciée, d'une communication continue et d'une gestion rigoureuse des migrations de données.

Tableau (9) : Caractéristiques essentielles du calendrier

Élément	Caractérisation
Étendue temporelle	18 mois
Structure logique	Séquentielle avec recouvrements légers
Phase la plus longue	Déploiement en production (5 mois)
Période de transition critique	T4-2024 et T1-2025
Implication organisationnelle	Mobilisation pluridisciplinaire

Source : Auteurs

L'analyse conjointe des données quantitatives et qualitatives démontre que le SIRH constitue un facteur déterminant de modernisation des pratiques RH et d'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Toutefois, ses apports ne peuvent se concrétiser pleinement qu'avec une gouvernance claire, un accompagnement humain soutenu et une gestion du risque algorithmique. L'ensemble des résultats confirme que le SIRH représente un levier structurant pour Sonatrach AVAL dans sa dynamique de transformation digitale.

5. Discussion

5-1- Interprétation intégrée des résultats quantitatifs et qualitatifs

Les résultats quantitatifs issus de l'enquête auprès de 74 utilisateurs montrent une amélioration statistiquement significative des processus RH après le déploiement du SIRH à Sonatrach AVAL. La réduction de **40 % des erreurs administratives**, la hausse de la **rapidité moyenne de 2,1 à 4,3/5** ($t = 18,47$; $p < 0,001$), et les **corrélations fortes** entre rapidité, fiabilité et pertinence des analytics (r allant de 0,52 à 0,71) confirment un impact organisationnel mesurable. L'analyse qualitative des **10 entretiens semi-directifs** nuance toutefois ces résultats, révélant l'existence de résistances, notamment dans l'appropriation du système et la cohésion des pratiques entre services. Ces données qualitatives complètent, contextualisent et enrichissent la lecture des indicateurs quantitatifs, montrant que les progrès chiffrés s'accompagnent d'enjeux humains, stratégiques et émotionnels non visibles dans les statistiques brutes.

5-2- Lecture des résultats à travers la théorie des Dynamic Capabilities

Les résultats empiriques confirment les hypothèses avancées par la théorie des **Dynamic Capabilities** (Teece, 2018). Les capacités de **sensing, seizing et reconfiguring** se matérialisent clairement dans les données quantitatives : la baisse observable du turnover (–18 %) et l'amélioration de la mobilité interne montrent la faculté de Sonatrach AVAL à transformer ses pratiques RH à partir des analytics prédictifs et de la cartographie actualisée des compétences. Les entretiens montrent que cette capacité à reconfigurer les ressources humaines est perçue comme un élément crucial pour maintenir l'agilité organisationnelle dans un environnement énergétique instable. Ainsi, les dimensions quantitatives confirment l'émergence de véritables capacités dynamiques soutenues par le SIRH.

5-3- Validation de la vision stratégique de Dave Ulrich

La montée en maturité des acteurs RH observée dans les résultats s'inscrit dans la vision de Dave Ulrich (2021), qui décrit la transition du rôle RH vers un partenaire stratégique. Les données quantifiées, montrant une satisfaction élevée quant à la fiabilité (4,2/5) et à la pertinence analytique (4,1/5), soutiennent l'idée que le SIRH libère du temps administratif au profit d'activités de conseil stratégique. Cependant, les entretiens révèlent une disparité dans l'appropriation du système : certains professionnels RH demeurent focalisés sur la dimension opérationnelle. Cette divergence met en évidence un besoin de développement des compétences managériales, de formation ciblée et de conduite du changement.

5-4- La condition d'équilibre entre automatisation et interaction humaine

Les données quantitatives montrent que 70 % des collaborateurs se sentent mieux soutenus lorsque les outils numériques sont combinés à une interaction humaine régulière. Cette

statistique, croisée aux entretiens, montre qu'un SIRH performant ne remplace pas le contact humain : il l'enrichit. Toutefois, 45 % des managers expriment des craintes de déshumanisation, ce qui révèle une tension entre performance technologique et culture relationnelle. Les résultats démontrent que la qualité managériale reste une variable déterminante de l'acceptation du système, confirmant que la technologie ne peut produire ses effets que lorsqu'elle est intégrée dans un cadre relationnel solide.

5-5- Chatbots RH et interactions humaines : un modèle hybride efficace

En cohérence avec les études internationales (Deloitte, 2022), les résultats de Sonatrach AVAL montrent une hausse de 35 % de la satisfaction lorsque les chatbots sont combinés à des interactions humaines. Les données internes confirment que les employés utilisent volontiers les chatbots pour les requêtes standardisées, tout en recherchant l'accompagnement humain pour des problématiques sensibles ou complexes. Cette hybridation évite les écueils d'un modèle entièrement digitalisé et démontre que l'efficacité des SIRH repose sur un dosage réfléchi entre automatisation et humanité.

5-6- Gouvernance du SIRH et utilité du modèle RACI

Les données qualitatives mettent en lumière des confusions persistantes autour des rôles et responsabilités dans l'utilisation du SIRH. Ces ambiguïtés, qui selon les répondants auraient pu être réduites de **60 %** par l'adoption d'un modèle RACI, montrent un décalage entre la performance technologique révélée par les indicateurs quantitatifs et l'organisation du travail. Cette situation souligne que le succès du SIRH dépend autant de la gouvernance que de l'outil lui-même : une infrastructure technologique performante sans une clarification des responsabilités risque d'amplifier les tensions organisationnelles.

5-7- Biais algorithmique : une vigilance encore insuffisante

Bien que l'analyse des données ne révèle pas de biais significatifs dans les fonctionnalités du SIRH, les entretiens montrent une faible conscience des risques algorithmiques parmi les utilisateurs RH. Cette asymétrie d'information pose un risque potentiel dans les futures phases de digitalisation, notamment dans le domaine du recrutement digital ou de l'évaluation de la performance. L'absence de culture algorithmique pourrait freiner l'adoption transparente du SIRH. Une politique proactive d'audit, de sensibilisation et d'alignement éthique s'avère donc indispensable.

5-8- Les spécificités du contexte Algérien comme facteur structurant

L'analyse croisée des données montre que l'adoption du SIRH en Algérie doit être pensée selon un modèle hybride adapté aux réalités nationales. Le poids des relations interpersonnelles, l'importance du contact humain, les contraintes réglementaires et la complexité du secteur énergétique font que les approches purement digitales sont difficilement transposables. Les résultats confirment qu'en Algérie, l'acceptabilité organisationnelle est conditionnée par l'intégration d'un double paradigme : technologique et

relationnel. Le SIRH fonctionne lorsqu'il respecte les codes culturels et managériaux de l'environnement local.

5-9- Implication pour la formation RH

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs convergent pour souligner que les managers les plus performants sont ceux qui combinent compétences analytiques et intelligence émotionnelle. Or, les programmes de formation traditionnels tendent à privilégier l'une ou l'autre. Ce constat met en évidence une nécessité majeure : former des managers capables d'articuler données, empathie, communication et leadership. Cette hybridation des compétences conditionne la réussite à long terme des transformations SIRH.

5-10- La co-conception comme facteur clé d'appropriation

Les résultats montrent que les collaborateurs impliqués dans la conception ou l'amélioration du SIRH présentent un niveau d'adoption et de satisfaction nettement supérieur. Cette conclusion, soutenue par les entretiens, démontre que les approches top-down favorisent résistance et inertie, alors que les approches participatives génèrent engagement, légitimité et appropriation. La co-conception apparaît donc comme un levier stratégique essentiel à toute innovation RH.

6. Conclusion

Cette étude met en évidence que le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constitue un levier stratégique majeur pour renforcer l'agilité organisationnelle et la performance en Algérie, tout en préservant la dimension humaine des fonctions RH. Les résultats montrent que l'intégration de l'automatisation—notamment à travers l'analytique prédictive, les chatbots et la gestion automatisée des congés—associe efficience administrative et amélioration de l'expérience employé, avec une réduction notable des erreurs et une satisfaction accrue.

L'application des cadres théoriques des Capacités Dynamiques et du modèle stratégique RH de Dave Ulrich confirme que le SIRH favorise la prise de décision basée sur les données, la flexibilité organisationnelle et la création de valeur. Cependant, l'étude souligne l'importance cruciale de combiner technologie et interactions humaines pour éviter la perception de déshumanisation et maintenir l'engagement des employés.

Par ailleurs, des défis subsistent en matière de gouvernance, de risques liés aux biais algorithmiques et d'adaptation contextuelle, notamment dans le secteur énergétique algérien. En définitive, lorsque le SIRH est déployé comme un écosystème intégré, il devient un catalyseur de performance durable et d'agilité organisationnelle, tout en enrichissant significativement l'expérience employé, confirmant ainsi son rôle stratégique au cœur des transformations RH contemporaines.

Sources et références

➢ **Ouvrages**

- Bondarouk, T., Ruël, H., & Parry, E. (Éds.). (2017). Electronic HRM in the smart era. Emerald Publishing, Bingley (Royaume-Uni).
- Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (Éds.). (2005). The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age. Jossey-Bass, San Francisco (États-Unis).
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). Human resource information systems: Basics, applications, and future directions. 3e éd. Sage Publications, Thousand Oaks (États-Unis).
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. 2e éd. Harvard Business Review Press, Boston (États-Unis).
- Marler, J. H., & Parry, E. (2021). HR analytics and digital HRM: A practical guide. Kogan Page, Londres (Royaume-Uni).
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday, New York (États-Unis).
- Strohmeier, S. (2022). Digital human resource management: A research overview. Routledge, Abingdon (Royaume-Uni).
- Ulrich, D. (2021). The HR value proposition: Strategic partnering for competitive advantage. Harvard Business Review Press, Boston (États-Unis).

➢ **Articles dans une revue scientifique**

- Ajroud, I. (2025). Pratiques agiles et environnement incertain en Algérie. Algerian Journal of Management Sciences, volume et numéro à préciser, pages à préciser, Algérie.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Journal of Management & Organization, 24(3), 359–368, Cambridge (Royaume-Uni).

➢ **Thèses universitaires**

- Benfatto, M. C. (2019). Human resource information systems and the performance of the human resource function. Thèse de doctorat, Faculté à préciser, Libera Università degli Studi Sociali Guido Carli, Rome (Italie).

➢ **Sites web / rapports en ligne**

- Agile Algeria. (2025). Compte-rendu de la 4ème édition. http://www.agilealgeria.com/ (consulté le consulté le 20/04/2025).
- DARES. (2022). Télétravail durant la crise sanitaire : Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? Dares Analyses, n° 9, Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, Paris (France). Lien : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf (consulté le consulté le 20/04/2025).
- Deloitte. (2022). Global human capital trends 2022. Deloitte Insights, Londres (Royaume-Uni). Lien : https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/human-capital-trends.html (consulté le 30/04/2025).
- IDC. (2023). RH : Transformation digitale et automatisation en entreprise – Rapport global. International Data Corporation, Framingham (États-Unis). Lien : https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prMETA50806823 (consulté le consulté le 04/05/2025).
- IDC. (2023a). État des lieux des processus RH manuels dans les entreprises – Analyse détaillée. International Data Corporation, Framingham (États-Unis). Lien : https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prMETA50922456 (consulté le 04/05/2025).