

"Le rôle de la GRH à l'ère du numérique"

Beradja Mohamed. Université de Tipaza. beradja.mohamed@cu-tipaza.dz

تاريخ الارسال: 2025-07-02 تاريخ القبول: 2025-10-24 تاريخ النشر: 01 جوان 2026

Résumé:

Il est indéniable que l'entreprise publique économique Algérienne évolue vers un avenir numérique. De ce fait, elle est dans l'obligation de revoir, si non de changer sa stratégie pour intégrer le nouvel environnement technologique. La réalisation ou les changements de stratégie nécessitent l'évaluation et l'adaptation des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs prévus. L'actualisation du rôle des professionnels RH, conditions inquanton pour s'adapter aux nouvelles technologies apportées par la numérisation, consiste à repenser totalement la stratégie RH de l'entreprise.

Le but de cet article est donc d'essayer d'apporter, à partir d'une revue de littérature, des contributions pratiques et théoriques pour enrichir le domaine des études sur la gestion des ressources humaines, notamment l'adaptation du rôle des ressources humaines à l'ère des nouvelles technologies.

Mots-clés: Gestion Ressources Humaines, stratégie RH, rôle des professionnels RH, Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication, numérisation.

ملخص

لا يمكن إنكار أن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تتطور نحو مستقبل رقمي. ولذلك، فهي ملزمة بمراجعة، إن لم يكن تغيير استراتيجيتها لدمج البيئة التكنولوجية الجديدة في استراتيجيتها. يتطلب تحقيق أو تغيير الاستراتيجية، تقييم وتكييف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المخططة. إن تحديث دور لمختصين في الموارد البشرية، وهو شرط لا غنى عنه للتكيف مع التقنيات الجديدة التي جلبتها الرقمنة، ينطوي على إعادة التفكير بشكل كامل في استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة.

لذا فإن الهدف من هذا المقال هو محاولة تقديم، بناءً على مراجعة الأدبيات، مساهمة تعليمية ونظرية لإنشاء مجالاً لدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لا سيما فيما يتعلق بتكييف دور الموارد البشرية مع عصر التقنيات الجديدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، دور المتخصصين في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، الرقمنة.

1. Introduction

L'entreprise Algérienne s'oriente vers une culture de l'intelligence économique. C'est dans cette perspective qu'un plan multisectoriel appelé "Stratégie E-Algérie 2008-2013" a été développé pour définir les objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre dans les cinq années qui suivirent. (**Stratégie E-Algérie 2008-2013**). Ainsi, l'Intelligence Artificielle est une révolution globale des usages et des pratiques au sein de l'entreprise économique Algérienne qui impacte directement la fonction RH.

La fonction ressources humaines doit assumer différents rôles pour répondre aux besoins qu'elle se font sentir à l'ère du numérique. Afin de contribuer à la création de la valeur pour l'organisation, elle doit être capable de gérer des données et des informations complexes pour prendre des décisions appropriées en matière de ressources humaines. La fonction RH est non seulement tenue de jouer un rôle de partenaire d'affaire pour exécuter la stratégie organisationnelle et la mise en pratique de cette stratégie par une série de mesures et actions concrètes, mais elle doit être également capable d'utiliser la technologie dans la mise en œuvre de ses fonctions. (E. Rubio, 2018)

La transformation technologique nécessite diverses formes d'adaptation de l'environnement de travail, notamment les méthodes de travail, le temps de travail, les relations avec les collègues, les systèmes de coordination, l'évaluation, ainsi que la fonction ressources humaines.

Le développement de l'ère numérique est indéniable. Il joue un rôle important dans l'évolution de la fonction ressources humaines qui exige des changements dans les politiques et les pratiques de dotation en personnel, de la motivation et de la fidélisation des employés (Stone, 2015).

La technologie n'est pas seulement un outil, mais elle est très utile pour contribuer à améliorer la gestion des ressources humaines avec des compétences élevées et à maîtriser les connaissances de manière plus efficace et efficiente, sans altérer, bien entendu, la dimension humaine du travail (C. Tataru, 2019). Les capacités de gestion des ressources humaines dans les organisations qui se sont engagées dans une démarche de transformation digitale, visant à optimiser leur efficacité et la qualité des services et des produits offerts peuvent améliorer considérablement les performances organisationnelles. Dans ce contexte, le concept «**Système d'Information**

des Ressources Humaines» (SIRH) se positionne comme un levier stratégique, capable d'optimiser la gestion des ressources humaines et ainsi, améliorer de manière significative la qualité du produit et/ ou du service rendu. L'émergence du concept **(SIRH)** n'est pas seulement interprétée au sens étroit comme un soutien administratif aux fonctions RH qui permet aux activités de la fonction RH d'être plus efficaces, mais aussi comme un déterminant stratégique des décisions organisationnelles vitales.

Le rôle des spécialistes RH est devenu, avec l'ère de la numérisation, plus complexe car ils doivent gérer le Big Data et s'appuyer sur celui-ci dans la prise des décisions stratégiques RH. Les spécialistes RH jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des différentes fonctions RH, d'ailleurs (Ulrich & all 2017) Suggèrent que l'évolution des compétences RH permettant aux spécialistes RH d'être considérés comme partenaires d'affaire stratégiques, crée l'efficacité du personnel et permet d'atteindre les objectifs assignés Les parties prenantes internes et externes, ainsi que la création d'une valeur stratégique pour l'entreprise à travers la gestion des talents, du leadership et de la culture organisationnelle, confèrent à l'entreprise la capacité d'exceller dans un environnement concurrentiel, notamment grâce à l'utilisation des technologies et des médias sociaux, tout en améliorant sa performance.

Le problème réside dans le fait que le véritable concept de la fonction RH stratégique adaptée à l'ère numérique n'a pas encore été clairement défini. Sur la base de ce constat, cet article vise à analyser les nouveaux concepts des fonctions RH stratégiques nécessaires à l'ère numérique et susceptibles de créer théoriquement une valeur compétitive pour les organisations.

Ainsi, ce nouveau rôle au sein des entreprises économiques algériennes devrait devenir non seulement un simple discours, mais également une véritable tactique opérationnelle et organisationnelle dotée d'une valeur stratégique.

2. Revue de littérature

Bref historique du développement de la GRH

Les racines des ressources humaines remontent à la fin du XIXe siècle avec l'émergence de la gestion du personnel. Cette première approche s'est concentrée sur les tâches administratives telles que la gestion des dossiers des employés, la paie et le respect de la législation du travail.

Au début du XXe siècle, les principes de la gestion scientifique de Frederick Taylor ont gagné en popularité. L'accent était mis sur la maximisation de l'efficacité grâce aux études de temps, aux méthodes de travail standardisées et à la spécialisation des tâches. Le rôle des RH comprenait alors la sélection, la formation et la supervision des employés afin d'optimiser la productivité.

Les années 1930 et 1940 ont vu l'émergence du mouvement des relations humaines, dirigé notamment par Elton Mayo et d'autres chercheurs. Ce mouvement a reconnu l'importance de répondre aux besoins sociaux et psychologiques des employés sur le lieu de travail, en favorisant le travail d'équipe, la motivation et la satisfaction professionnelle.

Après la Seconde Guerre mondiale, les RH ont gagné en importance en raison de l'expansion des organisations et de la nécessité de mieux gérer le personnel. Les syndicats ont acquis davantage d'influence et les RH ont joué un rôle clé dans les relations de travail, la négociation collective ainsi que dans le respect et l'évolution de la législation du travail.

Dans les années 1960 et 1970, l'accent s'est déplacé vers la conformité juridique et l'égalité des chances en matière d'emploi. Des lois telles que le Civil Rights Act de 1964 et l'Equal Employment Opportunity Act de 1972 ont conduit à la mise en place de programmes d'action positive et à des efforts visant à éliminer la discrimination à l'embauche et à la promotion.

À partir des années 1980 et 1990, les ressources humaines sont devenues une fonction plus stratégique. Le concept de gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) a émergé, mettant l'accent sur l'alignement des pratiques RH avec les objectifs organisationnels. Les professionnels des RH sont devenus des partenaires stratégiques, contribuant à la prise de décision, à la gestion des talents et au développement organisationnel.

Avec les progrès de la technologie, les RH ont adopté l'automatisation, les outils numériques et l'analyse des données. Ce changement a permis aux professionnels des ressources humaines de rationaliser les processus, d'améliorer le recrutement et la sélection, de renforcer l'engagement des employés et de prendre des décisions fondées sur les données.

Ces dernières années, les RH se sont de plus en plus concentrées sur l'amélioration de l'expérience des employés et la promotion du bien-être au travail. Les organisations reconnaissent l'importance de créer un environnement de travail positif, de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de répondre aux enjeux de santé mentale. Les RH

jouent un rôle essentiel dans la conception de politiques et de programmes soutenant le bien-être et l'engagement des employés.

À l'avenir, les RH seront confrontées à des défis permanents tels que la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée et mondiale, l'adaptation aux évolutions technologiques, les transformations du droit du travail et la réponse aux attentes changeantes des employés. Les professionnels des ressources humaines devront continuer à développer leurs compétences et leurs connaissances afin de gérer efficacement ces complexités.

Il est important de noter que l'histoire des RH est influencée par divers facteurs, notamment les changements sociaux, économiques et technologiques. Ce domaine continue d'évoluer à mesure que les organisations reconnaissent l'importance stratégique du capital humain et investissent dans le développement et le bien-être de leurs employés.

Quelques définitions

La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Les définitions de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) sont nombreuses dans la littérature et restent relativement hétérogènes. Afin d'en présenter les différentes facettes, trois définitions d'auteurs reconnus ont été retenues.

Stewart et Brown (2014), dans leur ouvrage *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (dont la première édition date de 2009), définissent la GRH comme un domaine d'étude et de pratique centré sur les personnes au sein des organisations. Selon eux, la GRH constitue à la fois un champ académique et une pratique professionnelle, axée sur la gestion des individus qui composent l'organisation.

Bohlander et Snell (2017), dans leur manuel *Principes de gestion des ressources humaines*, définissent la GRH comme le processus de gestion des talents humains visant à atteindre les objectifs organisationnels. Ils soulignent que les organisations performantes sont celles qui parviennent à mobiliser différents types de compétences et de profils autour d'un objectif commun. Ainsi, la GRH permet de fédérer les collaborateurs afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

Dessler (2017), dans la quinzième édition de son ouvrage *Human Resource Management*, définit la GRH comme le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation et de rémunération des employés, ainsi que la prise en compte de leurs relations de travail, de leur santé, de leur sécurité et de leurs préoccupations en matière d'équité. Il précise également que la GRH englobe l'ensemble des aspects liés à la gestion des personnes au sein des organisations.

Un examen attentif de ces définitions montre qu'elles présentent de nombreuses convergences. En effet, les différences entre les auteurs sont relativement limitées. La GRH peut ainsi être comprise comme l'ensemble des activités et fonctions mises en œuvre pour gérer les employés d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

2. Digitalisation / Numérisation

3. Selon l'étude réalisée, il n'existe pas de définition claire et universellement acceptée de la numérisation. En effet, la majorité des auteurs semblent utiliser ce terme en supposant que le lecteur en comprend déjà le sens. Plutôt que de proposer des définitions précises, ils mettent davantage en évidence les conséquences les plus importantes de la digitalisation sur la société et les organisations.
4. Par exemple, Evseeva et al. (2019) soutiennent que la numérisation des processus est significative non seulement au niveau des entreprises individuelles, mais aussi en raison d'une pression croissante exercée par des organisations en réseau, à la fois mondiales et locales, capables de répondre rapidement aux besoins nouveaux et émergents des clients.
5. La numérisation est ainsi considérée comme un processus organisationnel global qui affecte non seulement la GRH, mais l'ensemble des activités de l'organisation. Dans ce sens, la GRH numérique peut être conceptualisée comme une transformation globale et intégrée de l'entreprise.
6. Par ailleurs, la digitalisation de l'organisation et celle de la fonction RH sont étroitement interconnectées et évoluent de manière conjointe dans le cadre de la transformation numérique.

7. Gestion numérique des ressources humaines

8. La gestion numérique des ressources humaines joue un rôle clé dans l'environnement numérique actuel par rapport à la gestion traditionnelle des ressources humaines. De nombreuses organisations ont besoin d'une gestion numérique des ressources humaines à

haute efficacité afin d'améliorer leurs performances organisationnelles (Varadaraj et Al Wadi, 2021).

9. Le service des ressources humaines doit adopter la transformation numérique et mettre à jour ses politiques RH afin de répondre aux exigences de cette mutation. Cependant, la gestion numérique des ressources humaines se heurte à plusieurs obstacles et problèmes afin de garantir une meilleure qualité de travail. La fonction RH est ainsi confrontée à des défis liés à l'adaptation à la transformation numérique et à la gestion de la complexité, tout en transférant progressivement les processus de travail vers des plateformes numériques.
10. Au regard de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise économique algérienne, les ressources humaines numériques doivent jouer un rôle essentiel en générant un élan dynamique au sein de l'entreprise ainsi qu'une meilleure cohésion interne. L'objectif principal du responsable RH dans le contexte actuel est de s'adapter aux changements de la structure du marché de l'entreprise, de mettre en œuvre les transformations nécessaires et d'améliorer les performances afin de préparer les plans futurs de l'organisation. L'efficacité de la gestion des ressources humaines se manifeste principalement lors de la phase de recrutement.

Dans une société basée sur Internet, le département de gestion des ressources humaines gagnerait grandement à mieux comprendre et à analyser le lien entre les ressources humaines et les technologies de l'information. L'analyse, ainsi que l'intégration des technologies de l'information, doivent être appliquées aux RH afin d'améliorer leur performance.

L'utilisation des technologies numériques permettrait d'atteindre un équilibre optimal entre efficacité et innovation au sein de chaque entreprise. La gestion des ressources humaines, en tant que fonction essentielle pour de nombreuses organisations et chargée notamment d'établir la structure organisationnelle, nécessite une communication étroite et constante avec les systèmes d'information. (Varadaraj et Al Wadi, 2021)

11. Les raisons pour lesquelles la GRH s'intéresse à la digitalisation

12. Le digital transforme en profondeur la manière dont la fonction RH exerce son métier. Par exemple, au niveau du CU-Tipaza, des efforts de productivité récents ont reposé sur le numérique, que ce soit à travers la digitalisation des ressources humaines ou la mutualisation d'un certain nombre d'activités (progress, e-learning, etc.).

13. Le numérique modifie également notre façon de travailler. L'importance des outils collaboratifs, tels que la messagerie instantanée et les outils ATAWAD, permet le nomadisme professionnel, le télétravail ainsi que le développement des réseaux sociaux d'entreprise.
14. Dans le monde industriel, souvent désigné aujourd'hui sous le terme d'Industrie 4.0, les transformations sont également profondes. Dans n'importe quelle usine ou atelier, les modes de fonctionnement ont radicalement changé par rapport aux années précédentes, en raison de l'automatisation, de la robotisation et, de plus en plus, de l'intelligence artificielle. Ces évolutions impactent directement le travail, qui constitue le cœur même des missions des directions des ressources humaines.
15. Le numérique transforme aussi les comportements des acteurs de l'écosystème RH. Le candidat à un emploi ne se comporte plus de la même manière qu'il y a vingt ans : il s'informe sur l'entreprise via les réseaux sociaux, ce qui a contribué à l'émergence du concept de marque employeur.
16. Par ailleurs, des acteurs institutionnels, notamment l'État algérien, ont contribué à la digitalisation de la fonction RH à travers divers dispositifs, tels que la généralisation des outils numériques et certaines réformes administratives. Le digital modifie ainsi les comportements des acteurs internes et externes avec lesquels la fonction RH interagit, ce qui oblige cette dernière à s'adapter à ces nouvelles dynamiques.
17. Le numérique bouleverse également en profondeur le business. Or, la fonction RH étant au service de l'entreprise, elle doit nécessairement intégrer ces transformations. La question des compétences illustre parfaitement cet enjeu : la digitalisation du business oblige à s'interroger sur les compétences futures nécessaires, ce qui relève directement du rôle prospectif de la fonction RH.
18. En résumé, il existe quatre principales raisons pour lesquelles la fonction RH est concernée par le digital :
19. a. Transformer son travail
b. Transformer le travail
c. Transformer le comportement des acteurs et de l'écosystème
d. Transformer le business, qui constitue l'essence même de son rôle

Le rôle de la fonction RH dans la maturité du numérique : l'expérience d'Orange Business

Orange Business, entreprise du digital faisant partie du groupe Orange, l'un des principaux opérateurs de télécommunications et de services numériques dans le monde, s'est donné pour mission de garantir une transformation digitale efficace et durable.

Globalement, cette transformation s'est articulée autour de trois axes : la sensibilisation, la formation et l'équipement.

Le premier axe est celui de la sensibilisation, qui s'est appuyé sur une approche intergénérationnelle prenant en compte les jeunes et les moins jeunes. Cette démarche s'est concrétisée par des formations d'initiation au monde du digital, l'utilisation de vidéos, de médias et de témoignages via les réseaux sociaux, ainsi que la création d'une sorte de passeport digital représentant une base de connaissances sur le monde numérique.

Ensuite, l'entreprise a introduit le « visa » relatif aux nouvelles technologies (cloud, big data, IoT, intelligence artificielle, etc.), afin de fournir des bases essentielles permettant aux salariés de comprendre ces technologies. Cette initiative était ouverte à tous via une plateforme digitale interne appelée Orange Learning.

Le deuxième axe concerne la formation. Face aux difficultés rencontrées sur le marché pour trouver des cursus adaptés, l'entreprise a décidé de créer ses propres académies internes. Ainsi, plusieurs structures ont été mises en place, telles que la Cloud Academy, la Sales Academy, la Cyberdéfense Academy et la Coding Academy. Par ailleurs, Orange Business collabore avec des universités et des écoles afin de co-développer les cursus nécessaires à ses besoins.

Le troisième axe est celui de l'équipement. Il s'agit d'équiper les salariés en outils numériques adaptés, notamment en téléphones mobiles afin de permettre l'accès aux applications professionnelles. Dans ce cadre, Orange a lancé le projet « 4G pour tous », visant à fournir des smartphones à l'ensemble des salariés. Des ordinateurs portables ont également été mis à disposition en fonction de la nature des métiers, notamment pour répondre aux besoins du télétravail.

Ainsi, cette expérience illustre clairement le rôle central de la fonction RH dans l'accompagnement de la maturité numérique des organisations, en combinant sensibilisation, montée en compétences et mise à disposition des outils technologiques adaptés.

Le cas de l'entreprise algérienne

En ce qui concerne le cas des entreprises algériennes, il est nécessaire d'agir à deux niveaux : interne et externe.

À l'interne de l'entreprise :

Sensibiliser les salariés et travailler sur les mentalités, notamment à travers des formations d'initiation.

Assurer la formation et la mise à niveau de l'ensemble des salariés afin qu'ils comprennent et maîtrisent les nouvelles technologies, et puissent répondre aux nouvelles exigences du travail.

Équiper les salariés avec des outils liés aux fonctions digitales.

À l'externe :

Il convient de se rapprocher des autorités locales afin de :

4. Couvrir les régions dépourvues de réseaux informatiques.

5. Augmenter le volume et la qualité du débit internet.

Conclusion

Je conclus cette intervention en rebondissant sur un sujet qui me tient à cœur : le sens du travail. Il s'agit de poser la question suivante : comment éviter de perdre le sens du travail dans le sillage de la numérisation ?

La numérisation ne doit pas être une fin en soi ni un objectif isolé à atteindre ; elle constitue avant tout un outil et une manière de fonctionner. Elle doit servir à accompagner et à améliorer le travail, sans se substituer à sa finalité.

Le véritable sens de la gestion des ressources humaines demeure inchangé malgré la transformation numérique. Il ne faut pas que le numérique modifie la finalité essentielle de la fonction RH. En effet, certaines personnes ont tendance à considérer la numérisation comme un objectif en soi, alors qu'elle n'est qu'un moyen permettant de mieux accomplir les missions traditionnelles de la gestion des ressources humaines.

References

- Bohlander, G. and Snell, S. (2017), Principles of Human Resource Management, Mason: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017), Human Resource Management, 15th ed, Boston: Pearson.
- Evseeva. (2019). "Instrument of human resource management based on the digital technologies in Russia." International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure, vol. 12, no. 5, pp. 148-155.
- Rubio, E. (2018). Building a Truly 'Agile' Human Resources Function: How to Do It? "HR Strategy and Planning Executive Summary.
- Stewart, G. L. and Brown, K. G. (2014), Human Resource Management: Linking Strategy to Practice, 3rd ed, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Stone, D. L. Deadrick, D. L. Lukaszewski, K. M., and Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management, HRM Review 25(5) 2015 216-231.
- Strategie E-Algerie 2008-2013 : République Algérienne Démocratique et Populaire, e-COMMISSION, e-Algerie 2013, synthèse, Décembre 2008, 40 pages. Ce document est disponible sur le site du Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, <http://www.mptic.dz/fr/docs/e-Algerie2013/e-Algerie.pdf>.
- Tataru, C. (2019). Human Resources in The Digital Age: A Manager's Realities and Perspectives, Review of International Comparative Management 20(4) 473-480.
- Ulrich, D. Kryscynski, M. Ulrich, and W. Brockbank. (2017). Victory through Organization: Why The War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It, McGraw-Hill Education.
- Varadaraj, A. Belal Mahmoud, A. W. (2021). "A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organisational Performance." International Journal of Management Science and Business Administration, vol. 7, no. 5, July 2021, pp. 43-51.