

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

Université Ahmed ben Bella ORAN 1

Institut des Sciences et Techniques Appliquées.

MEMOIRE DE MASTER

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master professionnelle.

En gestion des entreprises et des administrations.

Filière : séance de gestion

Spécialité : Management Des Organisation Et Des Ressources Humaines.

Sur le thème :

**L'intelligence artificielle et l'automatisation
des taches RH**

Etude de cas au sein de la CNAS

Sous la direction de : BOUZAGHOU Asma

Présenté par : BEKHEITIA Chaimaa

MEZILI Imad	MCA/ Université Oran 1.	Président.
BOUZAGHOU Asma	MCB/ ESE d'Oran.	Rapporteur
DIF Aicha	MCA/ université Oran 1.	Examinatrice

Année universitaire : 2024/2025

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Scientifique.

Université Ahmed ben Bella ORAN 1

Institut des Sciences et Techniques Appliquées.

MEMOIRE DE MASTER

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master professionnelle.

En gestion des entreprises et des administrations.

Filière : séance de gestion

Spécialité : Management Des Organisation Et Des Ressources Humaines.

Sur le thème :

**L'intelligence artificielle et l'automatisation
des taches RH**

Sous la direction de : BOUZAGHOU Asma

Présenté par : BEKHEITIA Chaimaa

MEZILI Imad	MCA/ Université Oran 1.	Président.
BOUZAGHOU Asma	MCB/ ESE d'Oran.	Rapporteur
DIF Aicha	MCA/Université Oran1.	Examinatrice

Année universitaire : 2024/2025

Remerciement

Nous remercions tout d'abord Dieu de nous avoir donné la force et la volonté de réaliser ce travail.

*Nous tenons à adresser toute notre reconnaissance à notre enseignante, **Madame Dif Aïcha**, pour sa disponibilité et ses conseils qui ont grandement contribué à alimenter nos réflexions.*

*Nous désirons également remercier les enseignants de l'Université d'Oran **1**, et spécialement les enseignants de l'ISTA, qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études supérieures.*

*Je remercie tout particulièrement **Monsieur BELAHCEN Jaafar**, Responsable de la cellule statistique à la **CNAS d'Ain Témouchent**, pour m'avoir accueilli au sein de son équipe, pour son encadrement, ses conseils précieux ainsi que pour la qualité de l'accompagnement tout au long de mon stage.*

*Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les employés de la **Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) d'Ain Témouchent** pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, et leur coopération qui ont rendu mon stage agréable et enrichissant.*

Enfin, j'adresse mes remerciements à ma famille et à mes amis pour leur encouragement constant, leur patience et leur soutien moral sans faille durant toute la période de mes études et de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail, fruit de plusieurs années d'efforts, de sacrifices et de persévérance :

À ma chère mère, source inépuisable d'amour, de tendresse et de courage.

Merci pour ton soutien indéfectible, ta patience infinie et tes prières silencieuses qui m'ont toujours accompagné.

À mon père, modèle de sagesse et de générosité, dont la confiance et l'encouragement m'ont donné la force d'aller toujours plus loin.

*À mes frères, **Mohammed** et **Yousef**, compagnons de mon enfance et de mes rêves, que je souhaite voir réussir dans tout ce qu'ils entreprendront.*

À mes adorables sœurs, dont l'affection, la patience et le soutien m'ont accompagné dans les moments difficiles comme dans les moments de joie.

À toute ma famille, paternelle et maternelle, grands-parents, tantes, oncles, cousins et cousines, chacun ayant une place particulière dans mon cœur.

*À mes deux précieuses amies, **Wissem** et **Amina**, pour leur amitié sincère, leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur présence réconfortante tout au long de ce parcours.*

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont cru en moi, soutenu, encouragé et inspiré, je vous exprime toute ma reconnaissance.

Chaima 'a.....

Résumé :

Ce mémoire analyse l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur l'automatisation des tâches en gestion des ressources humaines (GRH), en se focalisant sur la CNAS de Ain Témouchent. À partir d'un questionnaire adressé à 30 employés issus de différents services, l'étude met en lumière les effets de l'IA sur la gestion administrative, le recrutement, la planification des effectifs et le suivi de performance.

Les résultats indiquent une amélioration globale de l'efficacité des processus RH grâce à l'IA, bien que des défis persistent, notamment en matière de protection des données et de formation des agents. L'analyse confirme l'importance d'une intégration progressive et encadrée de l'IA dans la culture organisationnelle.

Le mémoire recommande de renforcer la formation du personnel, de structurer les données RH, et d'investir dans les outils nécessaires pour garantir une utilisation optimale de l'IA.

L'automatisation intelligente représente ainsi une opportunité stratégique pour moderniser la fonction RH tout en préservant la sécurité des informations et l'implication humaine.

Mots-clés : Intelligence artificielle, automatisation, gestion des ressources humaines, CNAS, digitalisation, performance organisationnelle, protection des données, transformation numérique.

الملخص:

يُحلل هذا البحث تأثير الذكاء الاصطناعي على أتمتة المهام في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) في عين تموشنت. استندت الدراسة إلى استبيان وُزِعَ على 30 موظفًا من مختلف الأقسام، بهدف تسليط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الملفات الإدارية، وتنظيم العطل، وتتبع الأداء، ورقمته الإجراءات الداخلية.

أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تحسين فعالية عمليات الموارد البشرية، خصوصًا في مجالات التوظيف، وتخطيط الموارد، وإدارة المواهب. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بحماية البيانات وتكوين الموظفين على استخدام هذه التقنيات الحديثة. وأكد التحليل على أهمية دمج هذه الأدوات بشكل تدريجي ومنسجم مع ثقافة المؤسسة.

يوصي البحث بتكثيف برامج التكوين، وتحسين تنظيم البيانات الرقمية، وتوفير التجهيزات الضرورية لضمان الاستخدام الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي. وتمثل الأتمتة الذكية فرصة إستراتيجية لتحديث وظيفة الموارد البشرية، مع المحافظة على البعد الإنساني وأمن المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، إدارة الموارد البشرية، CNAS، الرقمنة، الأداء التنظيمي، حماية البيانات، التحول الرقمي.

Table des abbreviation:

Abréviation	Signification
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
SIRH	Système d'information des ressources humaines
IA	Intelligence artificielle
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
QVT	Qualité de vie au travail
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois est des compétences
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
CPM	Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
HRIS	Human Resources Information System (équivalent anglais du SIRH)
RPA	Robotic Process Automation (Automatisation des processus robotisés)
MOOK	Massive Open Online Course (Cours en ligne ouvert à tous)

Liste des tableaux:

Tableau 1: impact de l'intelligence artificielle sur la fonction RH, avant et après	58
Tableau 2: sexe	71
Tableau 4: Age.....	71
Tableau 5 : service d'apprentissage	72
Tableau 6: Ancienneté à la CNAS	73
Tableau 7 : automatisation des ressources humaines dans la CNAS	74
Tableau 8: Tâches RH automatisées à la CNAS	75
Tableau 9 : impact des outils automatisés sur l'efficacité des processus RH.....	76
Tableau 10: satisfaction de l'automatisation actuelle	77
Tableau 11: réduction des erreurs humaines.....	78
Tableau 12: accès à des formations sur l'utilisation des outils automatisés	78
Tableau 13: domaines d'utilisation de l'IA.....	79
Tableau 14: amélioration de la performance de l'entreprise	81
Tableau 15: les principales difficultés rencontrées lors de l'introduction de l'IA dans les processus RH à la CNAS.....	82
Tableau 16: amélioration constatées grâce à l'IA à la CNAS	83

Table des figures :

Figure 1 : le triangle de la performance de Gilbert 1980.....	30
Figure 2: sexe.....	71
Figure 3: Age	72
Figure 4 : service d'apprentissage.....	72
Figure 5: Ancienneté à la CNAS	73
Figure 6: tâches RH automatisées à la CNAS.....	75
Figure 7: impact des outils automatisés sur l'efficacité des processus RH	76
Figure 8 : domaines où l'IA pourrait être dans la gestion des RH à la CNAS	80
Figure 9: amélioration de la performance de l'entreprise.....	81
Figure 10 : les difficultés de l'IA dans les processus RH à la CNAS.....	82
Figure 11: améliorations constatées grâce à l'IA à la CNAS	83

Sommaire :

Résumé :	6
Table des abbreviation:	7
Lisle des tableaux:	8
Table des figures :	9
Sommaire :	10
Introduction generale :	12
Chapitre 01 :	15
La performance des ressources humaines	15
Introduction.....	16
1. Les fondements de la gestion des ressources humaines.....	17
1.1 Définition et Historique de la gestion des ressources humaines :	17
2.1 Les enjeux de la gestion des ressources humaines :	18
3.1 Les fonctions de la gestion des ressources humaines :	19
4.1 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :	27
5.1 L'impact de la GRH sur la culture et de performance organisationnelle :	28
2 la performance des ressources humaines :	30
1.2 Définition de la performance :	30
2.2 Les dimensions de la performance :	31
3.2 Les indicateurs de mesure de la performance RH:	33
4.2 La contribution de la GRH a la performance globale :	35
5.2 L'impact des nouvelles technologies sur la performance:	37
Conclusion :	39
Chapitre 2 : l'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH.....	40
Introduction :	41
1. Digitalisation rh et systeme d'information :	42
1.1 Définition de la digitalisation :	42
2.1 Avantages et inconvénients de la digitalisation RH :	43
3.1 Les enjeux de la digitalisation de la gestion des ressources humaines :	44
4.1 Le système d'information RH (SIRH) : définition, rôle et avantages :	45
5.1 L'impact de la digitalisation sur les processus RH :	48
2. L'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH:	50

1.2	Définition et principes de l'intelligence artificielle appliquée a la gestion des ressources humaines :	50
2.2	Les apports de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines	53
3.2	L'intelligence artificielle dans la formation et le développement des compétences	54
4.2	L'intelligence artificielle au service de la prise de décision stratégique RH	55
5.2	Les limites et défis de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des tâches RH :	56
	Conclusion	59
	Chapitre 03 Etude appliquée sur l'entreprise CNAS :	60
	Introduction.....	61
1.	Presentation de la cnas d'ain temouchent	62
1.1	Présentation de la caisse nationale de sécurité sociale pour les salaires agence Ain temouchent	62
2.1	L'organigramme de l'agence de wilaya d'Ain temouchent	63
3.1	Les prestations sociales assurées par l'agence CNAS d'Ain Témouchent	64
5.1	Organisation territoriale et couverture régionale de la CNAS	66
2.	Methodologie de recherche.....	68
1.2	Le questionnaire.....	69
2.2	Présentation des données	70
3.2	Résultats de l'étude	86
	Conclusion	88
	Bibliographies	91
	Annexe	96

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE :

La digitalisation et la transformation numérique des entreprises, bien que des phénomènes amorcés depuis plusieurs décennies, connaissent aujourd'hui une accélération sans précédent, portée par des avancées technologiques majeures. Depuis les années 2000, l'essor d'Internet et le développement des outils digitaux ont profondément transformé la gestion des entreprises, notamment dans la réalisation des tâches quotidiennes. Face à une concurrence accrue et à un environnement en perpétuel changement, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'adopter ces innovations pour maintenir leur compétitivité et s'adapter aux évolutions économiques et sociales.

Dans ce contexte, le domaine des ressources humaines (RH) n'échappe pas à cette révolution numérique. Historiquement marqué par l'apparition des premiers logiciels de paie dans les années 1970, puis par l'essor des réseaux sociaux professionnels et des pratiques d'e-recrutement dans les années 2010, le champ des RH connaît aujourd'hui une transformation encore plus radicale grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation. Ces technologies innovantes, telles que les chatbots, les algorithmes d'apprentissage automatique ou encore les logiciels d'analyse prédictive, redéfinissent en profondeur les processus RH, qu'il s'agisse du recrutement, de la gestion des talents, de la formation ou de l'administration du personnel.¹

Par exemple, des outils intelligents permettent désormais de trier des milliers de candidatures en quelques secondes ou d'optimiser la gestion de la paie en croisant automatiquement les données. Ces avancées augmentent l'efficacité organisationnelle et facilitent la prise de décision, mais elles suscitent également des interrogations sur l'avenir des rôles RH traditionnels. En effet, alors que des tâches administratives ou répétitives sont progressivement confiées aux machines, les professionnels des RH doivent se repositionner en se concentrant davantage sur des fonctions stratégiques, telles que l'accompagnement des collaborateurs, la gestion du changement ou encore le renforcement de la culture. Par exemple, des outils intelligents permettent désormais de trier des milliers de candidatures en quelques secondes ou

¹ Peretti, J.-M. (2010). « Gestion des ressources humaines ». Paris: 17^e édition, Vuibert.p456.

Introduction générale

d'optimiser la gestion de la paie en croisant automatiquement les données. Ces avancées augmentent l'efficacité organisationnelle et facilitent la prise de décision, mais elles suscitent également des interrogations sur l'avenir des rôles RH traditionnels. En effet, alors que des tâches administratives ou répétitives sont progressivement confiées aux machines, les professionnels des RH doivent se repositionner en se concentrant davantage sur des fonctions stratégiques, telles que l'accompagnement des collaborateurs, la gestion du changement ou encore le renforcement de la culture organisationnelle

Dans un monde post-Covid, marqué par une mutation accélérée des méthodes de travail et des organisations, il est crucial de s'interroger sur les impacts des technologies émergentes. L'intelligence artificielle, en particulier, pose des questions fondamentales : dans quelle mesure redéfinit-elle les rôles RH ? Quels sont les risques et opportunités associés à son utilisation ? Cette réflexion est essentielle pour comprendre comment ces outils peuvent être exploités de manière responsable, tout en préservant l'aspect humain au cœur des interactions professionnelles.

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation redéfinissent les pratiques des ressources humaines en prenant en charge des tâches répétitives ou administratives, tout en offrant des outils performants pour optimiser la gestion des talents et les processus organisationnels. Cependant, ces avancées technologiques soulèvent une question fondamentale : **Quel est le rôle de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des tâches de gestion des ressources humaines ?**

Afin de répondre à cette problématique nous supposons les hypothèses suivantes:

H1 : L'intelligence artificielle joue un rôle important dans l'automatisation des tâches ressources humaines.

H2 : L'automatisation des tâches RH permet d'améliorer la performance globale de la fonction RH.

Méthodologie de recherche :

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Les deux premiers chapitres constituent la partie théorique. Dans le premier chapitre, nous avons présenté les concepts fondamentaux liés à la gestion des ressources humaines et à la performance organisationnelle. Nous avons défini la gestion des ressources humaines (GRH), retracé son évolution historique,

Introduction générale

exposé ses enjeux et fonctions, et détaillé le concept de performance RH sous ses différentes dimensions, en insistant sur la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'organisation et sur l'impact croissant des nouvelles technologies.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des tâches dans le domaine des ressources humaines. Nous y aborderons les définitions de l'intelligence artificielle, ses principales applications dans les systèmes d'information RH (SIRH), ainsi que les enjeux, les avantages et les défis liés à son intégration dans les processus RH.

Enfin, le troisième chapitre, qui constitue la partie pratique de ce mémoire, portera sur une étude de terrain réalisée au sein de la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) d'Ain Témouchent. Cette étude visera à analyser l'état des lieux de l'automatisation des tâches RH dans cet organisme, à identifier les outils numériques utilisés, à évaluer leurs impacts sur les pratiques RH, et à recueillir les perceptions des employés via une enquête par questionnaire administrée auprès d'un échantillon de 30 salariés.

CHAPITRE 01 :

LA PERFORMANCE

DES RESSOURCES

HUMAINES

Chapitre I : la performance des ressources humaines

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction centrale dans toute entreprise. Elle regroupe un ensemble de pratiques destinées à recruter, développer, fidéliser et accompagner les membres de l'organisation, tout en garantissant leur sécurité et leur bien-être. Cependant, face à un environnement économique en constante évolution, caractérisé par des avancées technologiques rapides et des exigences de compétitivité, la GRH a connu une profonde transformation. Elle est ainsi passée d'une fonction purement administrative, centrée sur l'enregistrement des entrées et sorties du personnel, à un rôle d'accompagnement stratégique des collaborateurs et du changement organisationnel.

L'avènement de technologies avant-gardistes, comme l'intelligence artificielle et l'automatisation, révolutionne radicalement les méthodes conventionnelles de fonctionnement des départements RH. Cette révolution soulève des questions sur la validité et le futur de la fonction de gestion des ressources humaines.

Le but de ce chapitre est d'offrir un aperçu des bases de la gestion des ressources humaines. La première partie mettra en lumière les concepts clés associés à la gestion des ressources humaines, en se concentrant sur ses rôles et son influence sur le succès organisationnel. La deuxième partie examinera les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines induites par les avancées technologiques, en déterminant leur impact sur la profession des experts en ressources humaines.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

1. LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section présente les fondements de la gestion des ressources humaines. Elle expose sa définition, son évolution historique, ses enjeux, ses fonctions et ses objectifs. Elle permet de comprendre le rôle stratégique de la GRH dans l'organisation. Ces bases théoriques préparent l'analyse de l'impact des technologies sur la fonction RH.

1.1 Définition et Historique de la gestion des ressources humaines :

Gestion : suivi, control, management.

Ressource : cout ou investissement ? Relation a la performance et la compétitivité ?

Humaine : rôle social ? Facteurs humains (satisfaction, motivation.....)

1.1.1 Définition :

La gestion des ressources humaines (GRH) désigne l'ensemble des pratiques mise sen œuvre pour gérer, développer et optimiser le capital humain d'une organisation. Selon patrice Roussel, « la G.R.H .est l'ensemble des activités qui visent a développé l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ».d'autres auteurs comme Gary Dessler et John Bratton définissent la GRH comme une fonction qui permet de recruter, développer, tout en assurant la comptabilité entre leurs besoins et les objectifs de l'organisation.

Aujourd'hui, la GRH ne se limite plus a une fonction purement administrative ; elle est devenue un levier stratégique essentiel pour la compétitivité, l'innovation et la performance globale des entreprises.

2.1.1 Historique :

L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) peut être résumée à travers plusieurs grandes étapes :

- **A la préhistoire** : les premières formes de sélection de leaders au sein des tribus étaient basées sur des techniques traditionnelles transmises de génération en génération (Jones et Bartlett).

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- **Révolution industrielle (fin XIXe-début XXe siècle) :**

La GRH est apparue comme une gestion du personnel purement administrative, centrée sur le contrôle du travail et la productivité, sans réelle considération pour l'humain.²

- **Après les guerres mondiales (1945-1960) :**

L'importance de la ressource humaine s'est affirmée, avec la mise en place des procédures de recrutement inspirées du modèle militaire et la structuration des fiches de poste.

- **Période des conflits sociaux (1960-1980) :**

Passager d'une gestion administrative à une gestion stratégique avec l'apparition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

- **Depuis les années 1990 à aujourd'hui :** sous l'effet de la mondialisation et du développement des technologiques, la GRH s'oriente vers la digitalisation des processus RH et l'utilisation de l'intelligence artificielle. »³

2.1 Les enjeux de la gestion des ressources humaines :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle essentiel dans la performance et la compétitivité des organisations. Dans un contexte marqué par la transformation numérique, la mondialisation et l'évolution des attentes des employés, la GRH doit relever plusieurs défis majeurs. Ces enjeux concernent aussi bien l'attractivité et la fidélisation des talents, l'adaptation aux nouvelles technologies, la gestion des compétences, le bien-être au travail, ainsi que le respect des réglementations en vigueur. Une gestion efficace des ressources humaines permet ainsi aux entreprises de s'adapter aux mutations du marché tout en garantissant la motivation et l'engagement des collaborateurs. Parmi ces enjeux ce qui suit :

- Historiquement, le premier enjeu de la GRH était de gérer le social, autant pour l'entreprise que pour ses salariés.

²Danial, H. (2013). « A historical view of human resource management: Literature review ». Journal of Human Resource Studies , p. 2. .

³ Mujahid, M. (2014). « History of Human Resource Management: It's Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage ». p3.4.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique a considérablement modifié ses ambitions. Sa mission s'est amplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui se traduisent par :
- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise;
- L'accompagnement du changement caractérisé par de nouvelles exigences;
- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseaux, logiciels spécialisés...);
- Un effort constant de décentralisation, qui se traduit, en matière de GRH, par le transfert des responsabilités de management des ressources humaines vers l'encadrement (les managers), les personnels de la fonction RH mettant à leur disposition, leur expertise, leur aide et leur assistance ;
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus ;
- L'intégration de plus en plus exigeante de l'environnement qui se traduit par la nécessité de gérer l'impact de l'entreprise et de ses activités sur l'environnement (au sens écologique du terme) ;
- Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail de leurs dimensions humaines et sociales.⁴

3.1 Les fonctions de la gestion des ressources humaines :

La Fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH) désigne l'ensemble des activités visant à gérer, développer et optimiser le capital humain d'une organisation. Il s'agit notamment du recrutement, de la gestion des compétences, de la formation, de l'évaluation des performances, de la rémunération, des relations sociales et du bien-être des salariés. Ces fonctions alignent les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en garantissant la motivation et l'engagement des collaborateurs.

⁴ Boyer, L. &. (2003). « GRH : Nouvelles pratiques ». Paris: Edition EMC.p.24-26.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

1.3.1 Recrutement et intégration :

Le recrutement est le processus par lequel une organisation identifie, attire, évalue et sélectionne des candidats qualifiés pour pourvoir un poste vacant. Il vise à répondre aux besoins en compétences de l'entreprise tout en garantissant une adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste.

L'intégration désigne l'ensemble des actions mises en place pour accompagner un nouvel employé dans son adaptation à l'entreprise. Elle inclut l'accueil, la formation, la présentation des valeurs et des attentes de l'organisation, afin de faciliter son engagement et sa prise de fonction.

On appelle recrutement : l'ensemble d'actions menées par l'entreprise pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.⁵

La politique de recrutement diffère, à un certain degré, d'une organisation à une autre, parce qu'elle est fortement liée à la stratégie de l'organisation. L'objectif principal du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste. (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants :

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Rechercher des employés dont le profil, ainsi permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence;
- Réduire les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et aux considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main-d'œuvre;
- Fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleures qualités, au moment opportun et aux moindres coûts possibles.

⁵ Peretti, J.-M. (2010). « Ressources humaines ». Paris: Vuibert.p.58.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

2.3.1 Gestion administration du personnel :

Selon Peretti, J-M, « l'administration de personnel est l'ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié » La gestion du personnel est définie comme un élément clé qui permet à l'entreprise de disposer en quantité et en qualité les femmes et les hommes dont elle a besoin pour assurer son bon fonctionnement actuellement et dans l'avenir.⁶

La gestion administrative du personnel remplit plusieurs fonctions essentielles, visant notamment à :

Améliorer les conditions de travail ainsi que les relations travail :

- Assurer un environnement de travail sécurisé et ergonomique.
- Garantir le respect du droit du travail et des conventions collectives.
- Favoriser une communication fluide entre les employés et la direction.
- Mettre en place des programmes de bien-être et de prévention des risques psychosociaux

Regler les conflits

- Instaurer des mécanismes de gestion des conflits (médiation, négociation).
- Encourager un dialogue social constructif entre employeurs et salariés.
- Appliquer des politiques internes claires pour prévenir les tensions et discriminations.
- Assurer le respect des procédures disciplinaires en cas de litige.

Assurer une bonne productivité de travail :

- suivre et améliorer la performance des employés à travers des indicateurs précis.
- Mettre en place des systèmes de motivation (primes, promotions, reconnaissance).
- Adapter les effectifs et les compétences aux besoins de l'entreprise.
- Organiser des formations continues pour améliorer l'efficacité des équipes.

Analyser les postes et évaluer les personnels :

- Définir clairement les rôles et responsabilités de chaque poste.

⁶PERETTI, J.-M. (2010). « Gestion des ressources humaines ». Paris: 17^e édition, Vuibert.p.84.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- Évaluer les compétences et performances des employés pour détecter les besoins en formation.
- Identifier les talents et préparer des plans de succession.
- Adapter les rémunérations et avantages sociaux en fonction des évaluations et des résultats.⁷

3.3.1 Formation et développement des compétences :

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

En effet, la formation est l'un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisent le plus dans les entreprises. Par ailleurs, elle fait l'objet d'une activité dans des emplois n'ayant pas uniquement la finalité de la formation comme finalité globale, cette activité peut concerner également un emploi de responsable, du personnel ou d'assistance de personnel dans une PME, où toutes les activités ressources humaines sont regroupées dans un seul emploi.⁸

Le processus de formation répond à divers objectifs fondamentaux, parmi lesquels on peut citer :

- **Améliorer les conditions de travail et les relations professionnelles :**

La gestion du personnel vise à garantir un environnement de travail sécurisé, conforme à la réglementation, tout en favorisant une bonne communication entre les employés et la direction. Des actions de prévention et de bien-être contribuent également à un climat social sain.

- **Gérer efficacement les conflits**

Elle inclut la mise en place de mécanismes de résolution des conflits, comme la

⁷Ibid. PERETTI, J.-M. p.84.

⁸ Peretti, J.-M. (2010). « *Gestion des ressources humaines* ». Paris: 17^e édition, Vuibert.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

médiation, et encourage le dialogue social pour prévenir les tensions. Des procédures claires permettent de traiter équitablement les différends.

- **Renforcer la productivité des salariés**

L'objectif est d'améliorer la performance par le suivi d'indicateurs, la mise en place de systèmes de motivation et la formation continue, afin d'adapter les compétences aux besoins réels de l'entreprise.

- **Évaluer les postes et les performances**

La gestion administrative comprend aussi l'analyse des rôles et des compétences, l'évaluation régulière du personnel, et l'ajustement des rémunérations, pour mieux valoriser les talents et anticiper les évolutions internes.⁹

4.3.1 La rémunération :

La rémunération représente, en somme, le montant versé par l'employeur en contrepartie du travail accompli par le salarié. De manière plus large, elle peut être définie comme l'ensemble des sommes ou des avantages accordés en lien avec le travail, dans le cadre de l'entreprise qui emploie le travailleur.

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleur sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- Motiver les ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- Administrer les salariés conformément aux lois.les entreprises doivent connaître et respect la réglementation concernant la rémunération ;

⁹ TAIEB.J-P. (2007). « dictionnaire des ressources humaines ». paris: Edition Dunod.p.171.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- Faciliter la réalisation des objectifs stratégiques en mettant en place un système de rétribution qui contribue à l'accomplissement des objectifs de croissance rapide, de pérennité ou d'innovation.

5.3.1 Gestion des relations sociales :

La gestion des relations sociales désigne l'ensemble des pratiques, stratégies et outils mis en place par une organisation pour encadrer, réguler et améliorer les interactions entre les différents acteurs du travail (employeurs, salariés, syndicats, représentants du personnel, etc.). Elle vise à garantir un climat social serein et productif, en favorisant le dialogue social, la négociation collective et la prévention des conflits. Selon « **Chloé Guillot-Soulez** », la gestion des relations sociales s'inscrit dans une logique de régulation et d'adaptation aux évolutions du monde du travail, en intégrant des aspects juridiques, organisationnels et humains.¹⁰

La gestion des relations sociales poursuit plusieurs objectifs essentiels, dont les principaux sont les suivants :

- Préserver un climat social sain : Réduire les tensions internes et prévenir les conflits entre employeurs et employés.
- Favoriser le dialogue social : Encourager la communication entre les différentes parties prenantes pour aboutir à des accords collectifs équilibrés.
- Assurer le respect du cadre légal: Veiller à l'application des lois du travail et des conventions collectives.
- Améliorer la motivation et l'engagement des salariés: Créer un environnement où les employés se sentent écoutés et valorisés.
- Optimiser la gestion des conflits: Mettre en place des mécanismes de résolution des différends pour éviter des tensions prolongées.
- Accompagner les changements organisationnels : Faciliter l'acceptation des réformes internes en impliquant les salariés dans le processus de transformation.

¹⁰ Guillot-Soulez, S. (2008). « Gestion des ressources humaines ». Paris: Édition Gualino.p118.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

6.3.1 Gestion des risques :

Les activités de la gestion des risques servent à identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques dans toutes les situations et pour tous les événements. La palette s'étend des projets uniques ou des catégories de risques très précises, par exemple le risque de marché, aux menaces et aux opportunités que rencontre une organisation dans son ensemble. Les principes énoncés dans cette note de position peuvent servir de référence pour le travail de l'audit interne dans toutes les formes de gestion du risque, mais nous nous intéressons tout particulièrement à la gestion du risque à l'échelle de l'entreprise, qui est en mesure d'améliorer la gouvernance d'une organisation.¹¹

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à:

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société: La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.
- La gestion des risques consiste à identifier et maîtriser les événements pouvant nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Intégrée aux processus décisionnels, elle aide à sécuriser les décisions, à anticiper menaces et opportunités, et à orienter efficacement l'allocation des ressources humaines et financières.
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société: De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.¹²

7.3.1 Gestion des performances :

¹¹Nejjari, A., Lbazri, F.-E., Makhzami, H., Lazim, H., Majoug, K., Lekhchen, O. « Audit interne et gestion des risques », École nationale de commerce et de gestion, Casablanca, p. 9.

¹² Opcit. Nejjari, A p10

Chapitre I : la performance des ressources humaines

La gestion des performances est un processus continu de communication est de retour d'expérience entre un superviseur est un salarié qui se déroule tout ou long de l'année et vient étayer la réalisation des objectifs stratégiques que s'est fixés l'organisation.

« La gestion des performances est le processus continu d'amélioration des performances qui consiste a fixer des objectifs individuels et collectifs qui sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation , a planifier les performances en vue d'atteindre les objectifs, les compétences et les capacités du personnel » .

la gestion de performance est définie comme la méthode organisée qui repose sur une approche consistant a se concentrer sur des données et des information précises pour gérer et contrôler les action des individus dans l'environnement de travail , tout en a accordant une importance particulière au soutien ou au renforcement positif pour augmenter les niveaux de performance dans la plus grande mesure possible.

A travers la gestion des performances, l'organisation cherche a atteindre plusieurs clés, notamment :

L'objectif central de la gestion des performances repose sur plusieurs aspects fondamentaux. Ce système met en avant l'importance de l'interaction et de la collaboration entre les dirigeants et les employés afin d'atteindre des objectifs prédéfinis. Il vise également à garantir un accès équitable aux informations et aux ressources nécessaires, permettant ainsi à chacun de contribuer efficacement à la réalisation de ces objectifs.

- Mettre en place un système d'information sur la performance des ressources humaines et les changements qui s'y produisent
- Offrir la possibilité d'échanger des informations, des opinions et des expériences entre ces ressources et leurs dirigeants
- Faciliter le processus des superviseurs dirigeant et guidant les ressources humaines
- Évaluation continue des performances incorrectes avant qu'elles ne deviennent partie intégrante du comportement permanent des ressources humaines
- Se concentrer sur la correction des performances et éliminer le concept d'évaluation des performances dans un seul souci de récompense et de punition
- Fournir un climat approprié pour négocier les problèmes

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- Faciliter le processus de sélection des dirigeants et de délégation des assistants
- Réaliser correctement les processus de planification des ressources humaines dans les organisations.

4.1 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :

les objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités de ressources humaines et doivent être élaborer pour aider les gestionnaires a réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines , par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des ressources humaines, comme le recrutement , la formation .les objectifs sont aussi les standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché.

- **Objectif économique:**

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers. D'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et des aptitudes des chacun de ces membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes rationalisation aux décisions, meilleurs sélection des conditions des candidats...).

- **Objectif humaines:**

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leur comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

- **Objectif d'actualisations:**

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitude des potentiels de chacun des personnels afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples

Chapitre I : la performance des ressources humaines

(politique, technologie, humain, économique et sociale) et de réaliser son plan de carrière et ambitions.¹³

5.1 L'impact de la GRH sur la culture et de performance organisationnelle :

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle central dans le développement de la culture organisationnelle et l'amélioration de la performance des entreprises. Les pratiques de GRH influencent directement la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail, leur engagement et, en fin de compte, leur productivité.

1.5.1 Impact de la GRH sur la Culture Organisationnelle :

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, croyances et comportements qui caractérisent une entreprise. Les pratiques de GRH sont essentielles pour façonner et maintenir cette culture.¹⁴

- **Recrutement et Sélection :** En recrutant des individus dont les valeurs et comportements sont alignés avec ceux de l'organisation, la GRH assure une cohérence culturelle. Par exemple, une entreprise valorisant l'innovation recherchera des candidats créatifs et ouverts au changement.
- **Formation et Développement:** Les programmes de formation permettent de transmettre et renforcer les valeurs organisationnelles auprès des employés, assurant ainsi une culture homogène et partagée.
- **Gestion de la Performance:** En évaluant et récompensant les comportements qui reflètent les valeurs de l'entreprise, la GRH encourage leur adoption par l'ensemble du personnel.

2.5.1 Impact de la GRH sur la Performance Organisationnelle :

Une GRH efficace est directement liée à une performance organisationnelle accrue. Les pratiques de GRH influencent divers aspects de la performance.

¹³ Kachetlez, M. &. (2004). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri, Algerie p.20.

¹⁴ Martory, B. & Crozet, D., « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie », 5^e édition, Édition Vuibert, Paris, 2016, p. 328-330.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

Engagement des Employés : Des politiques de GRH centrées sur le bien-être et le développement des employés augmentent leur engagement, réduisant ainsi le turnover et l'absentéisme.

- **Compétences et Productivité** : La formation continue et le développement des compétences permettent aux employés de s'adapter aux évolutions du marché, améliorant ainsi la productivité globale de l'entreprise.
- **Climat Social** : Une gestion efficace des relations sociales favorise un climat de travail positif, essentiel pour une performance organisationnelle optimale.

En conclusion, la gestion des ressources humaines (GRH) est un élément clé pour bâtir une culture d'entreprise forte et améliorer la performance globale. En alignant ses pratiques avec les valeurs de l'organisation et en investissant dans le développement des employés, une entreprise peut créer un environnement de travail motivant, productif et propice à l'innovation.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

2 LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES :

Cette section s'intéresse au concept de performance des ressources humaines. Elle en précise la définition, les différentes dimensions, les indicateurs de mesure et la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'organisation. Enfin, elle met en lumière l'impact des nouvelles technologies sur l'efficacité des pratiques RH.

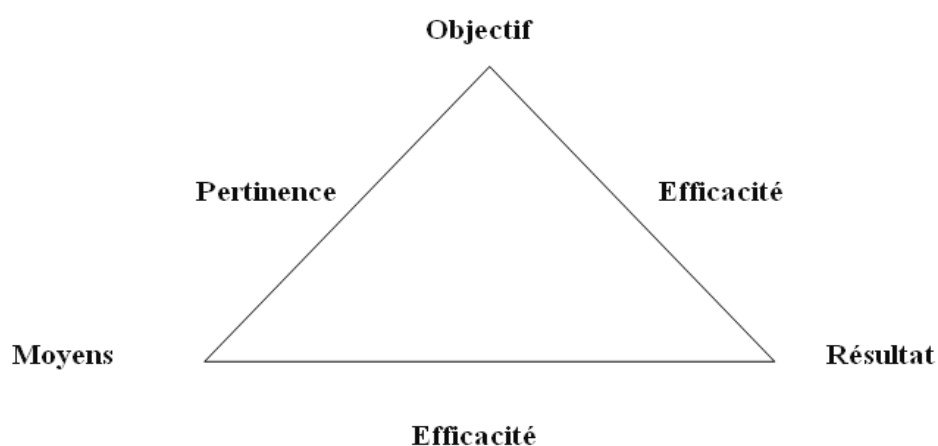
1.2 Définition de la performance :

La performance c'est un concept flou, s'apprécie toujours à deux niveaux: L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens.

Selon (Bourguignon, 1995) la définition en anglais la performance contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès », en français la performance c'est un résultat (échec ou succès) un jugement ou bien l'action y conduisant.¹⁵

Selon le Gilbert (1980), la performance est définie par un triangle le triangle de la performance.¹⁶

Figure 1 : le triangle de la performance de Gilbert 1980



Source : Hélène LONING, véronique MALLERT et Autre, Contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques, J'édition, DUNOD, paris, 2008, page 6

¹⁵ <http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books> consulté le 27/03/2025/ à 21:39

¹⁶ Loning, H., Mallert, V., et al. « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 6.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- **La pertinence:** c'est la définition des moyens nécessaire pour atteindre l'objectif fixé.
- **L'efficience:** la relation entre résultat et les moyens le but à travers cette relation est vérifier si l'attient de résultat se fait de manière optimale.
- **L'efficacité:** se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus

Selon Bourguignon (1996) la définition de la performance tourne des trois sens primaires Suivants :¹⁷

La performance est résultat de l'action il s'agit évaluation ex post des résultats obtenu.

La performance est action dans ce sens la performance est un processus qui apparait à un moment dans le temps.

2.2 Les dimensions de la performance :

La performance des ressources humaines est une notion multidimensionnelle qui dépasse la simple efficacité économique. Plusieurs chercheurs ont mis en avant différentes dimensions qui permettent de mieux apprécier la contribution des ressources humaines à la réussite globale de l'organisation.

Selon **Peretti 2010**, la performance RH se décline en trois grandes dimensions complémentaires :¹⁸

1.2.2 La performance économique :

Cette dimension est orientée vers la contribution directe des ressources humaines aux résultats économiques de l'entreprise. Elle se mesure par l'atteinte d'objectifs tels que la productivité du travail, la réduction des coûts de fonctionnement, l'optimisation des effectifs ou encore l'amélioration de la rentabilité. Par exemple, une politique efficace de gestion des compétences peut augmenter la productivité, ce qui génère un gain économique mesurable.

2.2.2 La performance commerciale :

Cette dimension reflète l'impact indirect de la gestion des ressources humaines sur la performance commerciale de l'entreprise, c'est-à-dire sur sa capacité à satisfaire ses clients et à développer son activité. Par exemple, un personnel bien formé, motivé et engagé peut offrir une meilleure qualité de service, ce qui améliore la satisfaction client, fidélise la clientèle et

¹⁷ Bourguignon, A. « Définir la performance : une simple question de vocabulaire », dans Performance et ressources humaines, Economica, Paris, 1996, p. 19.

¹⁸ Peretti, J.-M. « Ressources humaines », 11^e édition, Vuibert, Paris, FRANCE, 2010, pp. 456-458.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

favorise la conquête de nouveaux marchés. Ainsi, la performance RH contribue à la réussite commerciale en renforçant la relation client.

3.2.2 La performance organisationnelle :

Elle porte sur l'efficacité des processus internes de gestion des ressources humaines et sur la capacité d'adaptation de l'organisation face aux changements. Cela inclut la fluidité des processus RH (recrutement, mobilité, formation), la capacité d'innovation organisationnelle, et la cohérence entre la politique RH et la stratégie globale de l'entreprise.

4.2.2 La performance sociale :

Elle concerne le climat de travail, la satisfaction des employés, la motivation, la qualité de vie au travail, et le respect du droit du travail. Cette dimension est essentielle car elle reflète le bien-être des salariés, qui est directement lié à leur engagement et à leur productivité.

5.2.2 La performance financière :

Elle correspond à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur financière pour ses actionnaires et ses parties prenantes. Bien que cette dimension soit principalement mesurée par des indicateurs financiers (résultat net, rentabilité, valeur ajoutée), la fonction RH y contribue indirectement. Par exemple, une politique RH efficace permet de réduire les coûts sociaux, d'optimiser la masse salariale et d'améliorer la productivité, ce qui améliore les résultats financiers.¹⁹

- Ces cinq dimensions ne doivent pas être appréhendées de manière isolée. Elles sont interdépendantes et se renforcent mutuellement : une bonne performance sociale améliore la motivation, ce qui stimule la performance économique et commerciale, et in fine la performance financière. De même, des processus RH efficaces facilitent la réalisation des objectifs économiques, commerciaux et sociaux.

L'enjeu majeur pour la fonction RH est donc de concilier ces différentes dimensions afin de garantir une performance globale durable, équilibrée et alignée avec la stratégie de l'organisation.

¹⁹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. « Le tableau de bord prospectif », Les Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. 142.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

3.2 Les indicateurs de mesure de la performance RH:

Selon LORINO, l'indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.²⁰

Pour évaluer la performance des ressources humaines de manière objective et fiable, il est indispensable de recourir à des indicateurs pertinents et adaptés aux différentes dimensions de la performance. Ces indicateurs, souvent regroupés dans un tableau de bord RH, permettent de suivre l'évolution de la contribution des ressources humaines à la réussite de l'organisation et d'orienter les décisions stratégiques.

Selon **Peretti 2010**, les indicateurs de performance RH peuvent être classés en deux grandes catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. D'autres auteurs²¹, tels que **Martory & Crozet 2016**, soulignent également l'importance d'équilibrer les indicateurs financiers, sociaux et organisationnels.²²

1.3.2 Les indicateurs quantitatifs :

Ces indicateurs mesurent des données chiffrées objectives, facilement observables et comparables dans le temps. Ils permettent d'évaluer l'efficacité économique et organisationnelle de la fonction RH. Parmi les plus couramment utilisés, on peut citer :

- Le taux d'absentéisme
- Le taux de rotation du personnel (turnover)
- Le coût de la formation par salarié
- Le nombre de jours de formation par salarié
- Le ratio masse salariale / chiffre d'affaires
- Le délai moyen de recrutement
- Le coût moyen de recrutement par poste

²⁰ Lorino, L. « Méthodes et pratiques de la performance », Édition d'Organisation, Paris, 2003, p. 130.

²¹ PERETTI, J.-M., « Ressources humaines », 11^e édition, Édition Vuibert, Paris, 2010, p 462-463.

²² Martory, B., & Crozet, D. « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie », 5^e édition, Vuibert, Paris, 2016, pp. 328-330.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

Ces indicateurs permettent, par exemple, de détecter des dysfonctionnements (absentéisme élevé) ou de mesurer l'efficacité d'une politique de formation (hausse du nombre de jours de Formation).

2.3.2 Les indicateurs qualitatifs :

Ces indicateurs visent à apprécier des aspects plus subjectifs, mais essentiels à la performance sociale et organisationnelle. Ils sont souvent mesurés à l'aide d'enquêtes, d'entretiens ou d'évaluations. Exemples :

- Niveau de satisfaction au travail
- Climat social (relations internes, qualité de la communication)
- Niveau d'engagement et de motivation des salariés
- Qualité de la gestion des carrières

Perception de l'efficacité du management

Par exemple, un climat social détérioré détecté par une enquête peut expliquer un turnover élevé ou une baisse de productivité.

3.3.2 Les indicateurs prospectifs (ou de développement) :

Comme le soulignent **Kaplan& Norton 2004**²³, avec le concept du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), il est important d'intégrer des indicateurs orientés vers l'avenir. Ceux-ci mesurent la capacité de l'organisation à développer ses compétences et à s'adapter aux évolutions. Exemples :

- Taux d'acquisition de nouvelles compétences
- Taux de mobilité interne
- Nombre de projets d'innovation RH lancés
- Niveau de digitalisation des processus RH

²³ Ibid, Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), p. 168.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

La combinaison de ces différents indicateurs dans un tableau de bord équilibré permet à la fonction RH de piloter ses actions de manière efficace, de démontrer sa valeur ajoutée à la direction générale, et de s'aligner avec la stratégie globale de l'entreprise.

Comme le rappelle Martory & Crozet 2016, « Un tableau de bord RH pertinent est celui qui articule indicateurs économiques, sociaux, organisationnels et stratégiques pour éclairer la prise de décision. »²⁴

4.2 La contribution de la GRH à la performance globale :

La gestion des ressources humaines (GRH) ne se limite pas à une simple fonction administrative chargée de gérer les salaires, les contrats ou les absences. Depuis plusieurs décennies, la GRH est reconnue comme un levier stratégique essentiel qui contribue directement à la performance globale de l'organisation. Cette évolution du rôle de la fonction RH est largement documentée dans la littérature, notamment par **Ulrich 1997**, et **Peretti 2010**.

Selon **Ulrich 1997**, la GRH contribue à la performance globale de l'entreprise à travers quatre rôles clés :²⁵

- **Partenaire stratégique :**

La fonction RH participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en alignant la gestion des talents sur les objectifs stratégiques. Par exemple, une politique de développement des compétences adaptée permet de soutenir la croissance d'un nouveau marché ou d'une nouvelle activité.

- **Expert administratif :**

La GRH assure l'efficacité des processus administratifs (paie, gestion du personnel) grâce à l'automatisation et à la digitalisation, ce qui améliore la productivité et réduit les coûts. L'optimisation des processus RH libère du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée.

²⁴ Opcit. Martory, B., & Crozet, D. (2016). p. 328.

²⁵ Ulrich, D. « Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results », Harvard Business School Press, Boston, 1997, pp. 15-17.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- **Agent de changement :**

La GRH accompagne les transformations organisationnelles (restructurations, innovations, digitalisation) en facilitant l'acceptation du changement par les salariés, en gérant les résistances et en développant les compétences nécessaires à l'adaptation.

- **Partenaire des employés :**

La fonction RH soutient l'engagement, la motivation et le bien-être des salariés en veillant au climat social, à la reconnaissance, à la gestion des carrières et à la qualité de vie au travail. Cette dimension sociale contribue à fidéliser les talents et à renforcer la productivité.

De son côté, Peretti 2010 insiste sur le fait que la GRH joue un rôle d'interface entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre opérationnelle. En assurant une gestion efficace des compétences, des carrières, de la formation et des relations sociales, la GRH influence directement :²⁶

- La performance économique (par l'optimisation des ressources et l'accroissement de la productivité)
- La performance sociale (par l'amélioration du climat de travail et la satisfaction des salariés)
- La performance organisationnelle (par l'adaptation des structures et des processus RH aux besoins de l'entreprise)

Plusieurs études empiriques confirment l'existence d'un lien positif entre la qualité de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Par exemple, **Becker & Huselid 1998**, montrent que les pratiques de High Performance Work Systems (HPWS) telles que le recrutement sélectif, la formation intensive, l'évaluation régulière de la performance et la rémunération liée aux résultats ont un effet significatif sur la productivité, la rentabilité et la fidélisation des salariés.²⁷

²⁶ Ibid. Peretti, J.-M., pp. 483-485.

²⁷ Becker, B., & Huselid, M. « High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, 1998, pp. 55-60.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

5.2 L'impact des nouvelles technologies sur la performance:

Les avancées technologiques, en particulier la digitalisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA), transforment en profondeur la gestion des ressources humaines et influencent de manière significative la performance des organisations.

Selon **Léonard & Onno-Durand 2017**, l'émergence des nouvelles technologies redéfinit les rôles, les pratiques et les outils de la fonction RH. Cette transformation s'observe à plusieurs niveaux.²⁸

- **Automatisation des tâches administratives :**

La digitalisation permet de simplifier, d'accélérer et d'automatiser de nombreuses tâches répétitives et chronophages, telles que la gestion de la paie, la gestion des congés, l'édition des bulletins de salaire, ou encore le suivi administratif des dossiers du personnel.

Des solutions telles que les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (**SIRH**) ou les applications de gestion de la paie automatisée réduisent les erreurs, diminuent les délais de traitement et libèrent du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette automatisation améliore l'efficacité de la fonction RH.

- **Amélioration de la qualité des décisions RH :**

Grâce aux outils d'analyse de données (Big Data), aux algorithmes prédictifs et à l'intelligence artificielle, la fonction RH dispose désormais de nouvelles capacités pour prendre des décisions plus éclairées. Par exemple, l'analyse prédictive peut anticiper les besoins en compétences, détecter les risques de départ de certains salariés ou optimiser les processus de recrutement.

Selon **Chamorro-Premuzic et al. 2016**, l'IA permet de réduire les biais humains dans la sélection des candidats et d'identifier des profils correspondant mieux aux besoins de l'organisation.²⁹

²⁸ Léonard, E., & Onno-Durand, E. « Systèmes d'information des ressources humaines », Dunod, Paris, 2017, pp. 112-115.

²⁹ Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. « New Talent Signals: Shiny New Objects or a Brave New World? », *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 9(3), 2016, p. 627.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

- **Transformation des pratiques managériales :**

Les outils collaboratifs, les plateformes numériques (intranet, réseaux sociaux d'entreprise), et les dispositifs de travail à distance (visioconférences, cloud, télétravail) modifient les modes de communication, de collaboration et de supervision au sein des organisations. Ces technologies favorisent la flexibilité, la réactivité et l'autonomie des salariés, ce qui impacte positivement la performance organisationnelle.

- **Renforcement de l'expérience collaborateur :**

Les technologies modernes améliorent l'expérience des employés en leur donnant un accès direct à leurs données via des plateformes RH et des chatbots, favorisant ainsi leur autonomie et leur engagement. Cela renforce la motivation et la performance sociale de l'entreprise. Toutefois, cette transformation soulève des défis comme la cyber sécurité, la protection des données, l'inclusion numérique et la nécessité de former les utilisateurs. Ainsi, pour être efficaces, ces outils doivent être intégrés dans une stratégie RH cohérente, accompagnée d'un soutien au changement et d'une vigilance éthique.

Chapitre I : la performance des ressources humaines

CONCLUSION :

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fondations théoriques nécessaires à la compréhension de notre sujet de recherche. Dans un premier temps, nous avons présenté les concepts fondamentaux de la gestion des ressources humaines (GRH), en soulignant ses définitions, son évolution historique, ses enjeux, ses fonctions et ses objectifs. Cette analyse a mis en évidence le rôle central de la GRH dans l'organisation moderne, à la fois comme gestionnaire du capital humain et comme levier stratégique de performance.

Dans un second temps, nous avons approfondi le concept de performance des ressources humaines en détaillant ses différentes dimensions (économique, sociale, organisationnelle, commerciale et financière) ainsi que les indicateurs permettant de l'évaluer. Nous avons également mis en lumière la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise et l'impact croissant des nouvelles technologies notamment l'automatisation et l'intelligence artificielle sur les pratiques et l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Cette revue de littérature a ainsi permis de mieux cerner les interactions entre la GRH, la performance organisationnelle et la transformation numérique. Ces éléments théoriques constituent un cadre d'analyse solide pour aborder, dans le chapitre suivant, l'introduction de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des tâches RH dans le contexte spécifique de la CNAS d'Aïn Témouchent. Nous étudierons plus précisément l'état des lieux de l'automatisation au sein de cet organisme et ses impacts sur les pratiques RH.

CHAPITRE 2 : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET L'AUTOMATISATION DES TACHES RH

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

INTRODUCTION :

Dans un monde en constante évolution, la digitalisation s'impose comme un levier incontournable pour améliorer la gestion des ressources humaines. L'essor des technologies numériques, et en particulier de l'intelligence artificielle (IA), transforme en profondeur les pratiques RH en automatisant les tâches répétitives, en optimisant le recrutement et en facilitant la prise de décision stratégique.

Les entreprises, soucieuses d'améliorer leur compétitivité et leur efficacité organisationnelle, intègrent désormais des outils numériques avancés, notamment les Systèmes d'Information RH (SIRH) et les solutions d'analyse prédictive. Ces technologies permettent d'optimiser le suivi des performances, la gestion administrative et l'engagement des collaborateurs, tout en réduisant les coûts et en augmentant la réactivité des services RH.

Cependant, si ces innovations offrent des avantages indéniables, elles soulèvent également des défis majeurs, notamment en matière d'éthique, de protection des données et d'acceptation par les employés. Dès lors, il devient essentiel d'analyser les impacts de la digitalisation et de l'IA sur la performance RH, en mettant en lumière leurs bénéfices, leurs limites et les perspectives d'évolution dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Ce chapitre s'attachera ainsi à examiner dans un premier temps le rôle croissant de la digitalisation et des SIRH dans la transformation des processus RH, avant d'explorer les différentes applications de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des tâches et l'optimisation des performances des entreprises.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

1. DIGITALISATION RH ET SYSTEME D'INFORMATION :

Cette section présente les fondements théoriques de l'intelligence artificielle et de l'automatisation. Elle définit les concepts clés, décrit les principales formes d'IA utilisées dans les organisations, et expose les principes de fonctionnement de ces technologies. Ces éléments permettent de mieux comprendre leur application en gestion des ressources humaines.

1.1 Définition de la digitalisation :

Le digital RH peut être défini comme un ensemble d'outils et de processus destinés à optimiser la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, la digitalisation des RH est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Elle touche à de nombreux domaines: canaux de recrutement, gestion des talents, gestion du personnel, formation, management...

En effet, la transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences... Dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH (déjà existantes sur le marché ou à développer) pour:

- **Enrichir la manière de réaliser des tâches ou des processus RH :**

Le développement et surtout la démocratisation de la simulation virtuelle dans la formation et le recrutement ouvre nouveaux types de formation (toujours plus que de nouvelles possibilités pour valoriser entreprise (visite virtuelle des locaux, présentation des métiers, environnements industriels, etc.);

- **Transformer la manière de réaliser des tâches ou des processus RH :** L'utilisation des réseaux sociaux a transformé la manière de source les candidats en rajoutant un ensemble de canaux de communication pour trouver et contacter des candidats potentiels. Ils sont complémentaires des méthodes de sourcing plus traditionnelles (relations école, salon...) et sont devenus depuis plusieurs années incontournables;

- **Automatiser la façon de mener à bien des processus ou des tâches dans le domaine des ressources humaines :** L'automatisation offre l'avantage de faire gagner du temps, de minimiser les fautes humaines et d'accroître la performance générale des services RH.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

2.1 Avantages et inconvénients de la digitalisation RH :

La transformation numérique des ressources humaines s'impose comme une nécessité pour les entreprises cherchant à améliorer leur efficacité et à optimiser la gestion de leur capital humain. En intégrant des technologies avancées, la digitalisation RH permet d'automatiser de nombreuses tâches administratives, d'améliorer le recrutement et de renforcer la gestion des talents. Cependant, malgré ses nombreux bénéfices, cette transition soulève également plusieurs défis, notamment en termes de coûts, de protection des données et de maintien de l'aspect humain dans les relations professionnelles. Ainsi, il est crucial d'examiner les avantages et les inconvénients de la digitalisation des RH afin d'en mesurer les impacts et d'en assurer une mise en œuvre équilibrée.³⁰

- L'automatisation des processus RH permet aux responsables et aux directions RH de gagner du temps sur leurs tâches habituelles.
- L'utilisation du temps gagné pour se concentrer sur des missions plus stratégiques telles que la gestion des talents ou des compétences (GPEC) ;
- L'utilisation du papier étant diminuée, la gestion des documents est rendue plus facile grâce à l'archivage numérique intuitif.
- Une meilleure supervision globale et individuelle de chaque employé grâce à :
 - Centralisation des données,
 - La clarté obtenue sur des mesures RH consignées dans un tableau de bord explicite et aisément utilisable ;
- La communication des ressources humaines et la mise en valeur de la marque employeur, favorisant non seulement l'attraction, mais également la conservation des talents ;
- le respect de la réglementation grâce :
 - à l'intégration des conventions collectives et des obligations légales à jour,
 - à la télétransmission des déclarations, pour une gestion sans faille et sans risques de pénalités;

³⁰ Froment, N. « Digitalisation RH : une transformation organisationnelle entre bénéfices attendus et limites constatées », Revue Française de Gestion, n° 286, 2020/4, pp. 97-111.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH

- la sécurisation des données RH confidentielles, stockées dans des espaces numériques cryptés;
- l'accompagnement des collaborateurs, leur productivité et leur bien-être, grâce à la facilitation des demandes de congés, de télétravail, de remboursement de frais professionnels, etc.
- l'adaptation aux nouveaux modes de travail, plus nomades, dématérialisés et collaboratifs;
- l'analyse des données RH grâce à des rapports personnalisés, pour un meilleur fonctionnement du service RH, et pour toujours plus améliorer l'expérience collaborateur.

3.1 Les enjeux de la digitalisation de la gestion des ressources humaines :

La digitalisation des ressources humaines transforme profondément les pratiques de gestion du capital humain. Cette section met en lumière les principaux enjeux liés à cette transformation, en abordant successivement l'automatisation des processus RH, l'évolution des modes de recrutement, la digitalisation de la formation, l'amélioration de la qualité de vie au travail, ainsi que l'usage de l'intelligence artificielle dans la communication RH. Ces éléments permettent de mieux comprendre l'impact stratégique du numérique sur la fonction RH.³¹

- **L'automatisation des processus RH :**

L'automatisation permet de supprimer de nombreuses tâches administratives répétitives, ce qui dégage du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, comme l'accompagnement des collaborateurs. Par exemple, les campagnes d'entretiens annuels peuvent être automatisées : les outils RH envoient automatiquement les convocations aux salariés et managers. De même, une demande de congés peut être validée en un clic, avec mise à jour automatique du solde.

- **Les nouveaux modes de recrutement :**

Le recrutement permet de diffuser rapidement des offres d'emploi sur plusieurs plateformes (sites d'emploi, réseaux sociaux). Il facilite également le recrutement collaboratif, dans lequel les employés participent à l'évaluation des candidats. Par ailleurs, les entretiens vidéo différés

³¹ Addahby, F. Z., Talal, F. Z., & Chakir, H. « La digitalisation de la fonction RH », Master Recherche : Management financier et stratégie des organisations, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc, p. 1-12.2021.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

et les CV-thèques enrichies (avec mots-clés et tags) permettent de constituer des viviers de talents plus facilement exploitables.

- **La digitalisation de la formation et des ressources pédagogiques :**

L'e-Learning s'impose comme une solution adaptée aux nouvelles formes de travail (télétravail, multi-sites). Il comprend plusieurs formats :

MOOC (cours en ligne ouverts à un grand nombre de participants)

SPOC (cours en ligne en petits groupes pour un apprentissage ciblé)

COOC (formation en ligne développée par l'entreprise elle-même)

Les plateformes de partage de connaissances encouragent également l'intelligence collective.

- **Le développement de la qualité de vie au travail (QVT) :**

Les outils numériques contribuent à améliorer le bien-être au travail. Les entreprises peuvent mesurer le climat social grâce à des baromètres ou sondages anonymes, valoriser les réussites des collaborateurs, et favoriser la communication horizontale via des réseaux sociaux d'entreprise. Ces pratiques renforcent l'engagement, la fidélisation et la marque employeur.

- **L'intelligence artificielle au service de la communication RH :**

Les chatbots RH facilitent l'accès à l'information pour les employés sur les portails internes. Ils répondent aux questions simples (par exemple sur les congés ou la paie) et proposent des rendez-vous pour des demandes plus complexes grâce à l'intégration avec l'agenda RH. Cette technologie allège la charge administrative et améliore l'expérience collaborateur.

4.1 Le système d'information RH (SIRH) : définition, rôle et avantages :

1.4.1 Définition :

Peretti (2010) définit le SIRH comme « est constitué d'un ensemble de logiciels interconnectés contribuant d'une manière harmonieuse à la réalisation des actes à visée administrative et des opérations relevant du domaine de gestion, appliquées aux RH. Tout SIRH ayant comme point de départ, le déploiement d'une brique de programmes concourant à partir d'un fichier du personnel, à l'exécution de certaines tâches administratives appliquées aux RH se focalisant majoritairement sur la paie ».

Martory(2001) définit le SIRH comme « est considéré parmi les Sous-systèmes d'information d'une organisation dédié à la FRH. Il constitue pour elle:

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

- Un moyen de communication interne qui se positionne comme un instrument permettant pour une organisation d'avoir une harmonie dans ses relations avec les parties prenantes internes en favorisant un dialogue social serein misant sur un climat social propice;
- Un outil d'échange avec son entourage à travers la publication annuelle du Bilan Social par exemple;
- Un appui des mécanismes de gestion, du contrôle et de la décision que soit individuelle comme la promotion et l'affectation ou décision collective telle que l'embauche et le plan de carrière. »

(MULLENDERS, 2009) dit que « Le SIRH est un système rassemblant les applications dédiées à la gestion des pratiques RH fondamentales telles que la GAP, la GTA, la gestion de la paie du recrutement, de la formation, de la rémunération et des compétences. »

- D'après les définitions données précédemment, le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) peut être défini comme un ensemble intégré d'outils informatiques permettant d'automatiser, de centraliser et d'optimiser la gestion administrative et stratégique des ressources humaines.
Il joue à la fois un rôle opérationnel (paie, gestion du temps, recrutement) et un rôle décisionnel, en facilitant la communication interne, le dialogue social, et l'appui à la prise de décision au sein de l'organisation.

2.4.1 Le rôle de SIRH :

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) jouent un rôle essentiel dans la gestion moderne des ressources humaines :

- **Automatisation des processus RH :**

Les SIRH permettent d'automatiser des tâches administratives répétitives, telles que la gestion des congés, la paie et le suivi des temps de travail, réduisant ainsi les erreurs humaines et améliorant l'efficacité opérationnelle.³²

³² Aggoun, M. « Le rôle du Système d'Information des Ressources Humaines dans l'amélioration de la performance des entreprises », Université Kasdi Merbah, Ouargla, 2021, p. 45.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH

- **En regroupant et en analysant les données des employés :**

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) offrent aux gestionnaires un accès rapide à des informations précises et actualisées. Cette centralisation permet d'appuyer les décisions stratégiques en matière de recrutement, de formation et de gestion des talents, garantissant ainsi une meilleure réactivité et une prise de décision plus éclairée.

- **Unification des pratiques de ressources humaines au sein des multinationales :**

Au sein des entreprises multinationales, les Systèmes d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH) sont cruciaux pour unifier les méthodes de gestion des ressources humaines à travers diverses branches, garantissant ainsi une consonance globale tout en tenant compte des particularités locales.

- **Amélioration de la communication interne :**

Les SIRH facilitent la diffusion de l'information et la communication entre les différents services de l'entreprise, renforçant ainsi la collaboration et la cohésion interne.

- **Gestion de la performance et développement des compétences :**

Les SIRH permettent de suivre les performances individuelles et collectives, d'identifier les besoins en formation et de planifier le développement des compétences, contribuant ainsi à la croissance professionnelle des employés et à la compétitivité de l'entreprise.

3.4.1 Les avantages de SIRH :

- Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) assurent la centralisation des données des employés sur une plateforme unique, rendant leur gestion plus efficace et leur accès plus rapide pour les responsables RH et les managers.
- Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) automatisent les tâches administratives répétitives, comme la gestion des congés, de la paie ou des contrats, ce qui améliore l'efficacité des services RH, réduit les erreurs et assure une meilleure conformité. Ils permettent ainsi aux équipes RH de se recentrer sur des missions stratégiques à plus forte valeur ajoutée.
- Amélioration de la communication interne Les SIRH facilitent le partage d'informations entre les différents services de l'entreprise, renforçant ainsi la collaboration et la cohésion interne.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

- **Prise de décision éclairée** Grâce à la centralisation des données et aux outils d'analyse intégrés, les SIRH fournissent aux managers des informations précises et en temps réel, facilitant ainsi des décisions stratégiques efficaces.
- **Réduction des erreurs et conformité** L'automatisation des processus réduit le risque d'erreurs humaines, notamment dans la gestion de la paie et des avantages sociaux, assurant ainsi une meilleure conformité aux réglementations en vigueur.
- **Expérience collaborateur améliorée** En offrant des fonctionnalités en libre-service, les SIRH permettent aux employés de gérer eux-mêmes certains de leurs informations, augmentant ainsi leur satisfaction et leurs engagements.³³

5.1 L'impact de la digitalisation sur les processus RH :

- **Automatisation des tâches administratives :**

Grâce à la digitalisation, de nombreuses tâches administratives répétitives, telles que la gestion des congés, des absences, de la paie et des déclarations sociales, peuvent être automatisées à l'aide de logiciels et de Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Cette automatisation permet de réduire considérablement les erreurs humaines, souvent liées à la saisie manuelle des données, tout en garantissant une meilleure conformité aux réglementations en vigueur. De plus, elle améliore l'efficacité opérationnelle en accélérant le traitement des demandes et en offrant aux employés un accès en libre-service à certaines fonctionnalités, comme la consultation de leurs soldes de congés ou le téléchargement de leurs fiches de paie. En libérant les équipes RH de ces tâches chronophages, la digitalisation leur permet de se concentrer sur des missions plus stratégiques, telles que le développement des compétences, la gestion des talents et l'amélioration de l'engagement des collaborateurs.

- **Amélioration de l'efficacité du recrutement :**

Les outils numériques facilitent la diffusion des offres d'emploi, le tri des candidatures et la communication avec les candidats, rendant le processus de recrutement plus rapide et efficace.

- **Amélioration de l'efficacité du recrutement :**

La digitalisation transforme le processus de recrutement en le rendant plus rapide, efficace et structuré. Grâce aux outils numériques et aux logiciels de gestion des candidatures (ATS – Applicant Tracking System), les entreprises peuvent diffuser plus largement leurs offres

³³ Opcit. Aggoun, M. (2021). p 42.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

d'emploi sur plusieurs plateformes, notamment les sites spécialisés, les réseaux sociaux professionnels et les portails internes. L'intelligence artificielle et les algorithmes de tri permettent d'analyser automatiquement les CV et de présélectionner les candidats en fonction de critères prédéfinis tels que l'expérience, les compétences et les qualifications. Cette automatisation réduit considérablement le temps consacré au tri manuel des candidatures, tout en minimisant les risques d'erreur ou de biais humains. Par ailleurs, la digitalisation facilite la communication entre les recruteurs et les candidats grâce à des outils tels que les chatbots, les emails automatisés et les plateformes de gestion des entretiens. Les candidats reçoivent ainsi des réponses plus rapidement, améliorant leur expérience et renforçant l'image de marque de l'entreprise.³⁴

- **Optimisation de la gestion des talents :**

Les plateformes digitales permettent un suivi précis des compétences, des performances et des besoins en formation des employés, contribuant à une meilleure gestion des talents et au développement professionnel.

- **Renforcement de la communication interne :**

La digitalisation améliore la communication interne en rendant les échanges plus fluides et transparents. Les plateformes collaboratives et les intranets facilitent le partage d'informations en temps réel, évitant ainsi les délais liés aux canaux traditionnels. Les outils numériques permettent également aux employés d'accéder facilement aux actualités de l'entreprise et aux documents RH, renforçant la transparence et l'engagement. De plus, les sondages et espaces de discussion favorisent l'expression des collaborateurs, tandis que les outils de visioconférence et de messagerie instantanée facilitent la collaboration, notamment en télétravail, améliorant ainsi la cohésion et l'efficacité des équipes.

- **Défis liés à l'adoption technologique :**

L'adoption de processus digitalisés peut être freinée par des résistances au changement, rendant indispensable une gestion adaptée pour favoriser l'acceptation et l'intégration efficace des nouvelles technologies au sein de l'organisation.

³⁴ RIDOINI, N., « Impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines : enjeux et perspectives », ResearchGate, 2024, p. 3-5.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH

2. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET L'AUTOMATISATION DES TACHES RH:

Cette section vise à analyser comment l'intelligence artificielle contribue à l'automatisation des tâches au sein de la gestion des ressources humaines.

Elle met en lumière les principes de l'IA, ses principaux apports dans les processus RH ainsi que ses applications pratiques.

Les avantages liés à l'amélioration de l'efficacité et de la prise de décision sont abordés, tout en considérant les limites et défis associés.

L'objectif est de mieux comprendre le potentiel stratégique de l'IA pour optimiser la gestion du capital humain.

1.2 Définition et principes de l'intelligence artificielle appliquée a la gestion des ressources humaines :

1.1.2 Définition : L'intelligence artificielle (IA) désigne un ensemble de technologies capables de simuler des comportements intelligents, en imitant des processus cognitifs humains tels que la perception, la compréhension, l'apprentissage et la prise de décision.

Selon **Wirtz et al. 2019**, l'IA est un système informatique conçu pour reproduire ces Comportements humains tout en exécutant des tâches à une vitesse et une précision bien supérieures à celles de l'homme.³⁵

Dans le secteur des ressources humaines, l'intelligence artificielle rend possible l'automatisation de certaines tâches fastidieuses et récurrentes telles que l'examen des curriculums vitae, le tri initial des candidats ou encore la gestion administrative du personnel. Par exemple, un algorithme d'intelligence artificielle peut effectuer une analyse de milliers de CV et de lettres de motivation, qui nécessiterait plusieurs heures pour un recruteur humain, en seulement quelques secondes.

Les technologies couramment utilisées en gestion des ressources humaines incluent notamment :

- Les systèmes ATS (Applicant Tracking Systems) pour le tri et le suivi des candidatures

³⁵ Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. « Artificial Intelligence and the Public Sector — Applications and Challenges », International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA), Vol. 6(4), 2019, pp. 1–22.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

- Les algorithmes de machine Learning pour la sélection de profils et la prédiction de performances

Selon **Biemann et al. 2019**, ces technologies accélèrent les processus RH tout en réduisant les erreurs humaines et les biais inconscients qui pourraient influencer les décisions de recrutement.

2.1.2 Les principes de l'intelligence artificielle appliquée à la gestion des ressources humaines:

Plusieurs principes de base sous-tendent l'intelligence artificielle (IA) et facilitent l'optimisation des processus de gestion des ressources humaines (GRH).

Ces principes ont pour objectif d'automatiser les tâches récurrentes, de consolider l'assistance à la prise de décision, d'adapter le soutien aux collaborateurs et de perfectionner la performance au niveau organisationnel.

Voici les principaux axes d'application de l'IA en GRH :

- **Automatisation des tâches répétitives :**

L'IA facilite l'exécution automatique de nombreuses tâches administratives qui mobilisent traditionnellement beaucoup de temps et de ressources humaines.

Il s'agit par exemple de la gestion de la paie, du suivi des congés et absences, de la gestion des dossiers du personnel ou encore de la planification des entretiens annuels.

Grâce à des logiciels comme **Workday**, **SAP SuccessFactors** ou **ADP Workforce Now**, ces tâches sont réalisées de manière plus rapide, précise et conforme.

Cette automatisation permet de réduire considérablement les erreurs, de garantir la fiabilité des données et de libérer les équipes RH pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée.³⁶

- **L'amélioration du recrutement et de la sélection :**

L'IA optimise les étapes de recrutement en facilitant l'analyse et le tri des candidatures.

Des outils comme **Skillate** ou **Eightfold AI** permettent de présélectionner les candidats en

³⁶ Bagui, S., & Gilbert, J. E. « Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Practical Approach », IGI Global, Hershey, PA, 2016, p. 102.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

fonction de critères précis (compétences, expériences, mots-clés), tout en limitant les biais inconscients.³⁷

L'IA peut aussi assister les recruteurs lors d'entretiens vidéo en analysant les réponses verbales, les expressions faciales ou l'intonation (exemple : **HireVue**).

Ces outils contribuent à accélérer le processus de recrutement, à améliorer la qualité des sélections et à favoriser une meilleure adéquation entre les profils retenus et les besoins de l'entreprise.

- **L'optimisation de la gestion des talents :**

Grâce à l'analyse prédictive, l'IA permet d'identifier les collaborateurs à haut potentiel, de recommander des parcours de formation adaptés et de planifier des plans de carrière personnalisés.

Des plateformes comme **Cornerstone OnDemand** ou **Docebo** proposent des formations ciblées selon les besoins identifiés, favorisant le développement des compétences et la fidélisation des talents.

L'IA contribue ainsi à renforcer l'engagement des salariés et à aligner leurs trajectoires professionnelles avec les objectifs stratégiques de l'organisation.³⁸

- **Personnalisation de l'expérience employée :**

Les assistants virtuels et chatbots, tels que Leena AI, permettent aux employés d'accéder rapidement aux informations RH (congrés, paie, formations) et de recevoir des réponses instantanées à leurs demandes.

Parallèlement, l'IA exploite les retours d'expérience (enquêtes, feedbacks) pour ajuster les politiques RH et optimiser la qualité de vie au travail.

Cette approche personnalisée favorise l'autonomie des collaborateurs et renforce leur satisfaction au quotidien.

- **Aide à la prise de décision stratégique :**

L'intelligence artificielle offre des analyses prédictives permettant aux responsables RH d'anticiper le turnover, les besoins en recrutement ou les risques de désengagement.

En s'appuyant sur des indicateurs fiables, les décideurs peuvent adapter leurs stratégies RH

³⁷ Storey, J. « Human Resource Management: A Critical Text », 3^e édition, Routledge, London, 2007, p. 75.

³⁸Ibid. Ulrich, D. (1997). P.54.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

de façon plus proactive, objective et ciblée.

L'IA s'impose ainsi comme un levier essentiel pour améliorer la performance globale et l'agilité organisationnelle.

2.2 Les apports de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines :

L'intelligence artificielle (IA) constitue un outil stratégique essentiel pour la modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH).

Elle aide à perfectionner les méthodes RH, à accroître l'efficacité des procédures et à fortifier le processus décisionnel.

Dans cette partie, nous mettons en lumière les principaux champs d'utilisation de l'IA dans la gestion des ressources humaines.³⁹

1.2.2 L'intelligence artificielle dans le recrutement et la gestion des talents :

L'IA transforme profondément le recrutement et la gestion des talents en automatisant certaines tâches et en améliorant la prise de décision.

- **Optimisation du recrutement :**

Des outils comme Skillate, Eightfold AI ou LinkedIn Talent Insights permettent :

- De trier rapidement les CV grâce à l'analyse de mots-clés et de critères précis
- De présélectionner objectivement les meilleurs candidats
- De réaliser des entretiens vidéo assistés par IA (exemple : HireVue) pour analyser les réponses verbales et non-verbales

Ces outils réduisent le temps de recrutement, améliorent la qualité des embauches et limitent les biais humains.

³⁹ Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. M. « Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment », Strategic HR Review, Emerald Publishing, Bingley, 2018, p. 256-258.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

2.2.2 Gestion des talents et développement professionnel

Grâce à l'analyse prédictive, l'IA facilite :

- L'identification des collaborateurs à haut potentiel
- La proposition de parcours de formation adaptés (exemples : Cornerstone OnDemand, Docebo)
- La personnalisation des plans de carrière, favorisant la motivation et la fidélisation

Ces technologies permettent un suivi individualisé des compétences et un accompagnement optimisé des talents.

3.2 L'intelligence artificielle dans la formation et le développement des compétences :

L'intelligence artificielle (IA) transforme profondément les pratiques de formation et de développement des compétences au sein des organisations.

Grâce à des systèmes intelligents, il est désormais possible de proposer des parcours de formation personnalisés, plus efficaces et mieux adaptés aux besoins des collaborateurs.

Voici les principales applications de l'IA dans ce domaine :

- **Personnalisation des parcours de formation :**

L'IA analyse les compétences, les performances et les aspirations professionnelles des employés pour recommander des formations sur mesure.

Les plateformes d'e-Learning intelligentes, comme Docebo ou Cornerstone OnDemand, adaptent automatiquement les contenus en fonction du niveau et des besoins de chaque utilisateur.

Cela permet de mieux cibler les apprentissages et d'améliorer la montée en compétences.⁴⁰

- **Suivi et évaluation des acquis :**

Les systèmes d'IA suivent en temps réel la progression des apprenants, évaluent leurs résultats et détectent les éventuelles difficultés.

Des outils d'analyse de données permettent aux managers et formateurs d'ajuster les contenus ou d'apporter un accompagnement spécifique si nécessaire.

⁴⁰ MOIJAHID, Sara.(2025). L'impact de l'intelligence artificielle sur l'évolution des compétences : défis et stratégies de formation dans l'organisation. P278-293

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

- **Recommandation de parcours professionnels :**

L'IA peut analyser les parcours de carrière et les compétences disponibles dans l'entreprise pour suggérer aux employés des évolutions possibles ou des formations complémentaires. Cela facilite la gestion des carrières et renforce l'engagement des collaborateurs.

- **Avantages de l'IA dans la formation :**

- Formation adaptée aux besoins individuels
- Gain de temps dans l'acquisition de compétences
- Meilleure motivation des apprenants
- Suivi précis de l'efficacité des formations

4.2 L'intelligence artificielle au service de la prise de décision stratégique RH :

L'intelligence artificielle (IA) constitue un levier puissant pour améliorer la prise de décision stratégique en ressources humaines (RH).

En exploitant l'analyse avancée des données, l'IA permet aux responsables RH de mieux comprendre les tendances, d'anticiper les besoins futurs et de prendre des décisions plus éclairées.⁴¹

- **Analyse de données pour anticiper les besoins RH :**

Les algorithmes d'IA analysent un volume important de données RH (données de performance, turnover, absences, compétences disponibles) afin de dégager des tendances et d'identifier les risques ou opportunités.

Par exemple, l'IA peut détecter un risque de pénurie de compétences dans un service ou anticiper des besoins de recrutement.

- **Appui à la planification stratégique des effectifs :**

Grâce à l'analyse prédictive, l'IA permet d'estimer les besoins en effectifs futurs en fonction de l'évolution de l'activité, des départs à la retraite ou des projets de l'entreprise.

⁴¹ <https://drh.ma/quest-ce-que-lanalyse-predictive/>, consulté le 12/05/2025 à 17h04.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

Cela facilite la planification des recrutements, de la mobilité interne et des formations nécessaires.

- **Optimisation de la politique de gestion des talents :**

L'IA aide les responsables RH à identifier les hauts potentiels, à proposer des parcours de carrière adaptés et à définir les actions nécessaires pour fidéliser les collaborateurs clés.

- **Amélioration de la politique de rémunération et de motivation :**

L'analyse de données permet de comparer les rémunérations internes et externes, d'identifier les écarts éventuels et d'optimiser les politiques de primes et d'avantages sociaux.

- **Avantages de l'IA dans la prise de décision stratégique RH :**

- Décisions basées sur des données objectives et fiables
- Anticipation des risques et besoins futurs
- Alignement entre stratégie RH et stratégie globale de l'entreprise
- Meilleure allocation des ressources humaines

5.2 Les limites et défis de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des tâches RH :

L'intelligence artificielle, bien qu'innovante, présente des limites liées à ses biais, son manque de transparence et sa faible dimension humaine.

Son intégration dans les RH pose également des défis techniques, éthiques et organisationnels. Il est donc crucial d'en analyser les risques pour en assurer une utilisation responsable et efficace.

1.5.2 Les Limites :

L'intelligence artificielle offre de nombreux avantages pour automatiser les processus RH, mais elle présente également certaines limites intrinsèques qu'il convient de prendre en compte :

- **Les biais algorithmiques**

Les systèmes d'IA sont entraînés sur des données historiques susceptibles de contenir des biais (sexistes, raciaux, sociaux). Ces biais peuvent être reproduits, voire amplifiés, par les algorithmes, entraînant des discriminations dans le recrutement ou la gestion des carrières.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

- **Le manque de transparence (effet de « boîte noire »)**

Les décisions prises par certains modèles d'IA, notamment ceux fondés sur le deep Learning, sont difficiles à expliquer. Ce manque de lisibilité remet en question la transparence des processus RH et complique la traçabilité des décisions.

- **La déshumanisation des relations de travail**

L'automatisation excessive peut nuire aux interactions humaines essentielles à la fonction RH, en particulier dans la gestion des situations sensibles comme les conflits, les entretiens ou les licenciements. L'IA ne peut remplacer l'intelligence émotionnelle et le jugement humain dans ces cas.⁴²

2.5.2 Les défis de l'intégration de l'IA dans les pratiques RH :

Au-delà de ses limites, l'introduction de l'IA dans les services RH pose plusieurs défis organisationnels, techniques et humains :

- **La qualité et la disponibilité des données**

Les outils d'IA nécessitent des données nombreuses, fiables et bien structurées. Or, dans les services RH, les données sont souvent incomplètes, mal formatées ou non centralisées, ce qui freine l'efficacité des algorithmes.

- **La sécurité des données et la protection de la vie privée**

L'IA traite des données sensibles (performances, santé, informations personnelles). Cela soulève des enjeux majeurs de cyber sécurité et de conformité aux réglementations comme le RGPD. La moindre faille peut entraîner des violations de la vie privée.

- **Le coût et la complexité technique de l'implémentation**

Le développement et la mise en œuvre de solutions d'IA exigent des ressources importantes : logiciels, infrastructures numériques, formation du personnel. Le manque de compétences internes dans les services RH constitue également un frein significatif.

Impact de l'intelligence artificielle sur la fonction RH : avant et après :

Le tableau ci-dessous illustre de manière comparative l'impact de l'intelligence artificielle sur plusieurs fonctions clés de la gestion des ressources humaines, avant et après son intégration. Il

⁴² Benmansour, N., Bouzouina, A. et Oudinat, M. « L'aide de l'intelligence artificielle à la prise de décision », Mémoire de Master, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, 2017, p 25.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des taches RH

met en évidence les principaux outils d'IA utilisés, leurs fonctions, ainsi que les bénéfices obtenus en termes de rapidité, précision, objectivité et personnalisation. Cette comparaison permet de mieux comprendre les transformations apportées par l'IA sur l'efficacité et la qualité des processus RH.

Tableau 1 :l'impact de l'intelligence artificielle sur la fonction RH, avant et après

Outil IA	Fonction principal	Avant l'utilisation de l'IA	Après l'utilisation de l'IA
Chatbots RH (ex : Paradox ; Mya)	Automatisation des réponses aux employés et candidats	Réponses manuelles, délais élevés, surcharges des RH	Réponses instantanées 24/7, amélioration de l'expérience candidat
ATS (applicant tracking system)(ex taleo, SAP success factors)	Tri et sélection automatique des CV	Sélection manuelle longue et sujette aux biais	Tri rapide et objectif basé sur des critères prédéfinis
Système d'analyse prédictive (ex : IBM watson, workday AI)	Anticipation des besoins en recrutement et turnover	Dépendance à l'historique et à l'intuition des manager	Prédictions basées sur des modèles de données avancés
Outils d'évaluation des compétences (ex : pymetrics ; HireVue AI)	Analyses des soft skills et hard skills des candidats	Evaluation subjective par des entretiens humains	Tests standardisés et analysés et analyse IA réduisant les biais
Gestion de la paie automatisée (ex : ADP ; Payfit)	Automatisation du calcul des salaires et déclarations	Gestion manuelle sujette aux erreurs et aux retards	Précision accrue ; réglementations en temps réel
Platforms de formation IA (ex :coursera for business ;LinkedIn learning AI)	Personnalisation des parcours de formation	Formations standardisées peu adaptées aux besoins individuels	Recommandations personnalisées basées sur le profil et la performance

Source : Le François, P. « Repenser la fonction RH à l'ère numérique », Revue Internationale de Gestion, vol. 46, n° 2, 2021, p 45.

Chapitre II : l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches RH

CONCLUSION :

Ce deuxième chapitre a permis d'analyser en profondeur l'impact de l'intelligence artificielle sur l'automatisation des tâches en gestion des ressources humaines.

Dans un contexte de transformation numérique croissante, l'IA s'impose comme un levier stratégique qui optimise les processus RH à travers l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration du recrutement, la gestion des talents, le développement des compétences et la prise de décision stratégique.

L'étude a mis en évidence les apports considérables de l'IA : gain de temps, amélioration de l'efficacité opérationnelle, réduction des erreurs humaines et facilitation de l'analyse de données complexes.

Toutefois, ces bénéfices s'accompagnent de défis importants : qualité insuffisante des données, risques de biais algorithmiques, questions de sécurité, enjeux éthiques, coût d'implémentation et résistance au changement.

Ainsi, l'adoption de l'IA dans la gestion des ressources humaines nécessite une approche équilibrée, combinant la puissance des technologies numériques avec une supervision humaine attentive.

Pour tirer pleinement profit de ces outils, les entreprises doivent veiller à garantir la transparence, l'équité, la protection des données et à accompagner les collaborateurs dans l'appropriation de ces nouveaux dispositifs.

Ce constat théorique pose les bases de la réflexion qui sera poursuivie dans le troisième chapitre, consacré à l'étude de terrain menée au sein de la CNAS de Ain Témouchent, afin d'analyser concrètement l'impact de l'automatisation des processus RH dans un contexte organisationnel spécifique.

CHAPITRE 03 :

ETUDE APPLIQUÉE SUR

L'ENTREPRISE CNAS

INTRODUCTION:

Dans le cadre de cette étude, l'objectif principal était de collecter des données pertinentes sur l'automatisation des tâches RH via l'intelligence artificielle au sein de la CNAS. L'analyse a visé à évaluer l'impact de l'IA sur les fonctions RH et à comprendre la perception des employés quant à son intégration dans leur environnement de travail.

Pour aborder les différents enjeux de la gestion des ressources humaines, le questionnaire a été structuré autour de plusieurs thèmes essentiels, notamment la gestion des dossiers administratifs, l'organisation des congés, le suivi des performances et la numérisation des procédures internes.

La recherche a été menée à travers un échantillon spécifique de 30 employés de la CNAS d'Aïn Témouchent, répartis entre agents administratifs, responsables de services et autres intervenants dans le domaine des ressources humaines. Le questionnaire a été distribué sous forme imprimée, remis directement aux employés dans leurs départements respectifs, afin d'assurer une meilleure accessibilité et réactivité, en particulier auprès de ceux ayant peu de connaissances en matière d'outils numériques.

Les réponses collectées ont mis en lumière des orientations claires concernant l'usage actuel de l'automatisation et des perspectives d'évolution de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines.

Ce chapitre décrit la méthode utilisée pour la réalisation de notre recherche et le contexte organisationnel de l'organisme d'accueil.

1. PRESENTATION DE LA CNAS D'AIN TEMOUCHENT

Le système de la sécurité sociale basé sur l'interdépendance des générations et la pérennité a connu plusieurs reformes, dont la première date de février 1975, où il a été installé une commission nationale pour la réforme de la sécurité sociale et qui a donné lieu à la forme actuelle dont les textes datent de juillet 1983, avec la promulgation de la loi 83/11 relative aux assurances sociales, la loi, 83/12 relative à la retraite, la loi 83/13 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles, la loi 83/14 relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale et la loi 83/15 relative au contentieux en matière de sécurité sociale.

1.1 Présentation de la caisse nationale de sécurité sociale pour les salaires agence Ain temouchent:**1.1.1 Définition de l'agence :**

L'Agence CNAS Ain Témouchent a ouvert ses portes en 1986, située au 11 Rue Maghni sandid Fatna commune de Ain Témouchent elle est classée à la 3ème catégorie, elle dispose de 12 structures de paiement dont 09 centres de paiement et 03 antennes de paiement.

2.1.1 Missions de l'agence :

L'agence de wilaya de la CNAS est chargée, sous l'autorité du directeur, outre son rôle, d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des centres de paiement:

- D'assurer le service des prestations en nature et en espèces de l'assurance sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles ainsi que les prestations familiales;
- D'assurer le recouvrement des cotisations, le contrôle des obligations des assujettis et d'effectuer, en ce qui les concerne, les opérations du contentieux du recouvrement;
- D'exercer le contrôle médical;
- D'assurer les actions mises à leur charge en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles;
- D'assurer la gestion des structures à caractère sanitaire et social relevant de sa compétence;

- Tenir la comptabilité de l'agence et d'assurer l'exécution des opérations financières et leur coordination;
- D'assurer le déploiement, l'exécution et l'exploitation des programmes informatiques, développés par la direction générale;
- D'assurer la gestion des moyens humains et matériels de l'Agence et l'exécution des investissements mis à sa charge;
- D'assurer la gestion des archives et du patrimoine de l'agence;
- Consolider les statistiques et d'assurer la gestion du fond documentaire;
- D'assurer le contrôle interne;
- D'assurer la mise en œuvre du conventionnement;
- D'assurer l'écoute sociale et de mettre en œuvre les actions d'information et de communication mises à sa charge;
- Gérer les contentieux et les affaires judiciaires;
- D'assurer la sûreté interne;
- D'assurer le secrétariat de la commission locale de recours préalable qualifiée;
- D'assurer le secrétariat de la commission d'invalidité de Wilaya.

2.1 L'organigramme de l'agence de wilaya d'Ain temouchent :

Est organisée en sous-directions et cellules comme suit : annexe n°02

L'agence est structurée en **sous-directions** et **cellules spécialisées**, sous la supervision d'un **directeur** qui veille à la coordination, au suivi des activités et à la relation avec la tutelle.

1.2.1 Sous-directions :

- **Sous-direction des Prestations** : Gère les prestations sociales (maladie, maternité, accidents du travail, etc.) et les paiements des partenaires conventionnés (pharmacies, cliniques, opticiens, etc.) à travers plusieurs services (gros risques, invalidité, conventionnement, guichet spécialisé...).
- **Sous-direction du Recouvrement et du Contentieux** : Assure l'immatriculation des employeurs et salariés, le recouvrement des cotisations, et la gestion des litiges liés.
- **Sous-direction du Contrôle Médical** : Réalise les contrôles médicaux, suit les pensionnés, intervient pour le compte d'autres caisses et participe aux missions médico-administratives.

- **Sous-direction des Opérations Financières** : Supervise les opérations financières, la comptabilité, et le règlement des prestations.
- **Sous-direction des Systèmes Médias** : Gère la sécurité informatique, la maintenance et l'assistance technique.
- **Sous-direction des Ressources Humaines et Matérielles** : S'occupe de la gestion RH, de l'approvisionnement, de l'entretien des biens, des investissements et des archives.

2.2.1 Cellules spécialisées

- **Statistiques et documentation** : Collecte et analyse les données statistiques.
- **Contrôle interne** : Suit les activités selon un programme annuel.
- **Contentieux et affaires juridiques** : Gère les litiges et les affaires juridiques.
- **Écoute sociale et communication** : Accueil, accompagnement social, traitement des plaintes, sensibilisation.
- **Prévention des accidents du travail** : Inspecte les conditions de travail et analyse les risques.
- **Sécurité intérieure** : Protège les locaux, les équipements et les usagers.

3.2.1 Financement du Fonds

Le financement repose essentiellement sur les cotisations sociales versées par les employeurs et les travailleurs salariés. Ce système professionnel repose sur une source unique de financement, utilisée pour couvrir toutes les prestations sociales.

3.1 Les prestations sociales assurées par l'agence CNAS d'Ain Témouchent :

L'agence locale de la CNAS d'Ain Témouchent assure un ensemble varié de prestations sociales destinées à garantir la protection des travailleurs salariés et de leurs ayants droit. Ces prestations couvrent plusieurs domaines essentiels, encadrés par la législation en vigueur. Voici les principales catégories de services proposés :

- **L'assurance maladie :**

Elle couvre les soins médicaux, les consultations chez les généralistes et spécialistes, les frais pharmaceutiques, les hospitalisations, les analyses biologiques et les actes paramédicaux. L'assuré peut bénéficier du remboursement partiel ou total des frais engagés, selon la nature de l'acte et le taux de prise en charge applicable.

- **Les prestations en espèces :**

Lorsqu'un salarié est temporairement inapte au travail en raison d'une maladie ou d'un accident, il perçoit des indemnités journalières qui compensent partiellement la perte de revenu. Ces prestations incluent aussi les indemnités de maternité, versées aux salariées en congé de maternité.

- **L'assurance maternité :**

La CNAS prend en charge les soins liés à la grossesse, à l'accouchement et au suivi postnatal. Elle accorde également des congés indemnisés aux femmes salariées, selon les conditions fixées par le code du travail et les textes de sécurité sociale.

- **Les accidents du travail et les maladies professionnelles (AT/MP) :**

En cas d'accident sur le lieu de travail ou de maladie liée à l'activité professionnelle, la CNAS assure la prise en charge médicale intégrale, le versement d'indemnités temporaires ou d'une rente d'incapacité, ainsi qu'une indemnisation en cas d'invalidité permanente.

- **L'invalidité :**

Lorsqu'un assuré subit une réduction durable de sa capacité de travail, il peut bénéficier d'une pension d'invalidité selon un taux défini par expertise médicale. Cette pension vise à compenser la perte de revenu liée à cette incapacité.

- **Le décès :**

En cas de décès d'un assuré social, la CNAS verse un capital décès à ses ayants droit afin de contribuer aux frais funéraires et d'aider financièrement la famille. Ce capital est soumis à certaines conditions d'ouverture de droits.

- **La gestion de la carte Chifa :**

L'agence délivre, renouvelle et actualise la carte Chifa, qui permet aux assurés d'accéder au système de remboursement électronique des soins via les officines et structures conventionnées. Cette carte joue un rôle essentiel dans la modernisation des services et la transparence des remboursements.

- **L'information, l'accueil et l'accompagnement :**

En plus de la gestion technique des prestations, l'agence remplit une mission d'écoute, d'information et de sensibilisation. Elle accueille quotidiennement les assurés pour les orienter, traiter leurs dossiers et répondre à leurs préoccupations.

Ces prestations contribuent à renforcer la protection sociale et à garantir un accès équitable aux soins et aux droits sociaux pour l'ensemble de la population assurée relevant de cette agence.

5.1 Organisation territoriale et couverture régionale de la CNAS :

La Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) adopte une organisation territoriale décentralisée afin de garantir un accès équitable à ses services sur l'ensemble du territoire national. Cette structuration repose sur un maillage efficace d'agences principales, de centres de paiement et d'antennes locales, assurant une couverture géographique large et une proximité avec les assurés sociaux.

L'agence CNAS d'Ain Témouchent constitue le point central de gestion de la sécurité sociale dans la wilaya. Classée en 3^e catégorie, elle a été créée en 1986 et joue un rôle fondamental dans la mise en œuvre des politiques de protection sociale au niveau local. Elle supervise et coordonne les activités de plusieurs structures secondaires afin de répondre aux besoins des assurés dans les différentes communes de la région.

L'organisation territoriale de cette agence s'appuie sur :

- Une agence principale située au 11, rue Maghni Sandid Fatna, qui assure la coordination générale, la gestion des prestations et l'accueil des usagers.

- Neuf (9) centres de paiement, répartis dans plusieurs communes, permettant aux assurés sociaux de déposer leurs dossiers, de suivre leurs prestations et d'accéder à divers services administratifs de proximité.
- Trois (3) antennes locales, créées pour désengorger les structures principales et faciliter l'accès aux prestations dans les zones plus éloignées.
- Grâce à cette répartition territoriale, la CNAS d'Aïn Témouchent parvient à couvrir efficacement les besoins d'un large éventail de bénéficiaires, tout en assurant la continuité du service public. Ce dispositif contribue également à la déconcentration de la gestion administrative, à l'amélioration de la qualité de service et à la réduction des délais de traitement des dossiers.

En somme, l'organisation régionale de la CNAS vise à renforcer l'égalité d'accès aux droits sociaux, à rapprocher l'administration des citoyens et à moderniser la gestion de la protection sociale à l'échelle locale.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Dans cette section nous allons aborder les différents points qui expliquent la démarche méthodologie de notre recherche. Dans chaque étude scientifique, il est crucial d'appliquer une méthode, à savoir le moyen concret employé pour collecter et examiner les informations qui soutiennent notre recherche. On définit la méthode comme la série d'étapes et d'actions spécifiques mises en œuvre pour parvenir à un résultat.

Dans le domaine scientifique, les résultats sont conditionnés par la méthode prédominante et les processus mis en œuvre lors d'une investigation.

Pour notre recherche, nous avons choisi d'utiliser une approche quantitative, basée sur la diffusion d'un questionnaire organisé à un groupe sélectionné d'employés de la CNAS. Cette approche facilite la collecte de données quantifiables et comparables, afin d'examiner les perceptions, les pratiques et les conséquences de l'automatisation et de l'intelligence artificielle dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Selon Bryman (2008), la méthode quantitative vise à tester des hypothèses à travers des données chiffrées et à établir des liens statistiques entre les variables. Cette approche permet une vision globale et objective d'un phénomène social ou organisationnel, en s'appuyant sur des outils d'analyse rigoureux et standardisés.

L'objectif de cette méthode est de collecter des données précises et représentatives à l'aide d'un questionnaire fermé, qui a été administré en main propre à un échantillon de 30 employés de la CNAS, issus des services RH et d'autres services. Les réponses obtenues ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS afin d'effectuer des analyses descriptives et de faire ressortir les tendances générales.

Le choix de cette méthode s'explique par sa capacité à fournir des résultats concrets, quantifiables et exploitables dans le cadre de notre problématique, tout en offrant la possibilité de généraliser certains constats à une échelle plus large. Elle s'adapte parfaitement à notre objectif : évaluer la perception et l'impact de l'automatisation des tâches RH par l'intelligence artificielle à la CNAS.

1.2 Le questionnaire :

Le tableau ci-dessus présente les différents éléments et objectifs de questionnaire.

Objectifs du questionnaire :

- Évaluer le niveau d'automatisation actuel des tâches RH au sein de la CNAS.
- Comprendre la perception des employés vis-à-vis de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les fonctions RH.
- Identifier les bénéfices et les limites perçues de l'utilisation de l'IA dans la gestion des ressources humaines.
- Recueillir des propositions et des attentes des employés concernant l'amélioration des processus RH à travers l'IA.

Taille de l'échantillon :

Le questionnaire a été adressé à un échantillon de 30 employés de la CNAS. Ce nombre a été jugé suffisant pour représenter différents niveaux hiérarchiques tout en assurant une analyse qualitative et quantitative des réponses.

Caractéristiques de l'échantillon :

Les répondants sont issus de différents services de la CNAS, incluant :

- Les agents administratifs,
- Les chefs de service,
- Ainsi que d'autres employés impliqués dans la gestion RH.

Cette diversité garantit une vision représentative des pratiques actuelles et des attentes liées à l'automatisation des tâches.

Mode d'administration : Le questionnaire a été distribué en version papier au sein de la CNAS de Ain Témouchent.

Ce mode de diffusion a facilité l'accès aux employés ne disposant pas d'outils numériques ou n'ayant pas une maîtrise approfondie des outils en ligne. Il a aussi permis une collecte rapide et directe des données.

Date de lancement du questionnaire : Le 22 avril 2025

Types de questions : Le questionnaire comprend :

- Une courte introduction précisant les objectifs de l'enquête,
- Des questions fermées (ex. : oui/non, échelles de satisfaction, questions à choix multiples),
- Des questions ouvertes pour laisser la place à des réponses personnelles, notamment sur les attentes et les suggestions liées à l'automatisation

Période de passation du questionnaire : Du 22 avril 2025 au 10 mai 2025.

2.2 Présentation des données :

Nous avons utilisé ce questionnaire pour collecter des données pertinentes sur l'automatisation des tâches RH à travers l'intelligence artificielle au sein de la CNAS.

L'objectif principal était d'analyser l'impact de l'IA sur les fonctions RH et de comprendre la perception des employés quant à son intégration dans leur environnement de travail.

Pour aborder les divers enjeux de la gestion des ressources humaines, le questionnaire a été organisé autour de thèmes primordiaux tels que la gestion des dossiers administratifs, l'organisation des congés, le suivi de performance et la numérisation des procédures internes.

La recherche a été menée en se basant sur un échantillon spécifique au sein de la CNAS d'Ain Témouchent, composé de **30 employés** provenant de différents départements : agents administratifs, responsables de service et autres intervenants dans le domaine des ressources humaines.

Le questionnaire a été dispensé sous forme imprimée et remis directement aux employés dans leurs départements respectifs.

Cette méthode de diffusion a été sélectionnée pour garantir une accessibilité améliorée et un haut niveau de réactivité, en particulier auprès des individus ayant peu de connaissances en matière d'outils numériques.

Les réponses collectées ont mis en évidence des orientations évidentes concernant l'usage actuel et les évolutions à venir de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines.

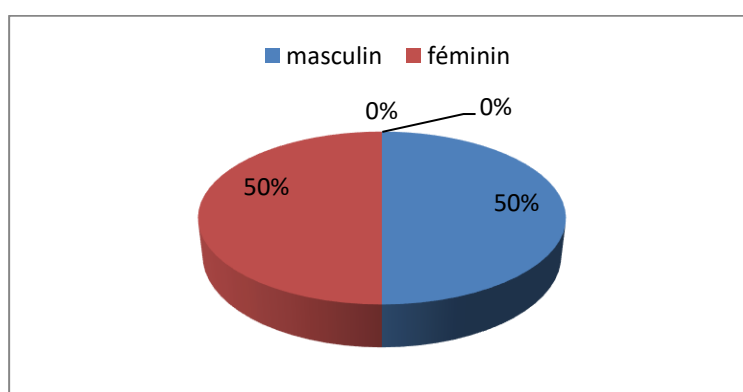
- **Question 01 :** Quel est votre sexe ?

Tableau 2:sexe

Sexe	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
Masculin	15	50
Féminin	15	50

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 2: sexe



- **Interprétation :**

La répartition entre les sexes est parfaitement équilibrée parmi les **30 répondants** au questionnaire. Cela montre une représentativité égale des deux genres dans l'échantillon, ce qui permet d'avoir une vision neutre du point de vue genre dans l'évaluation de l'automatisation des tâches RH à la CNAS.

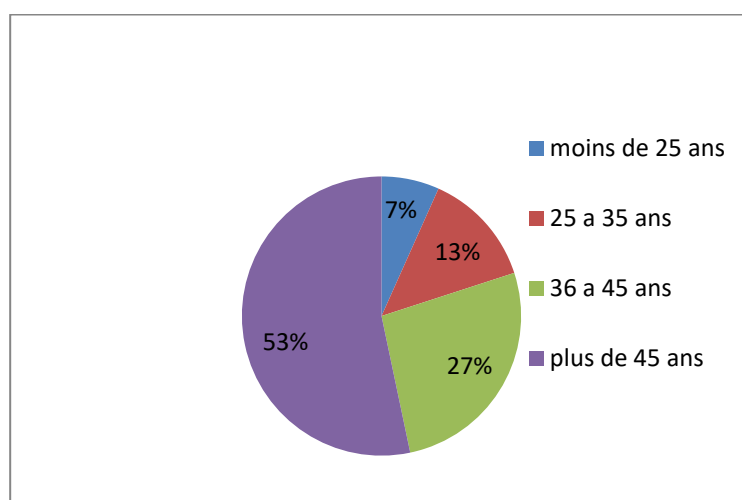
- **Question 02 :** Age :

Tableau 3: Age

Age	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	2	7
25 à 35 ans	4	13
36 à 45 ans	8	27
Plus de 46 ans	16	53

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 3: Age



- **Interprétation :**

La majorité des réponses (**53,5%**) ont plus de **45 ans**, ce qui reflète une population professionnelle expérimentée au sein de la CNAS. Ce la peut influencer la perception des outils technologiques, car les employées plus âgés peuvent avoir des réticences ou besoins spécifiques artificielle. Les jeunes (**moins de 25 ans**) sont très peu représentés (**6,7%**), ce qui est cohérent avec une structure établie et peu renouvelée en termes de personnel.

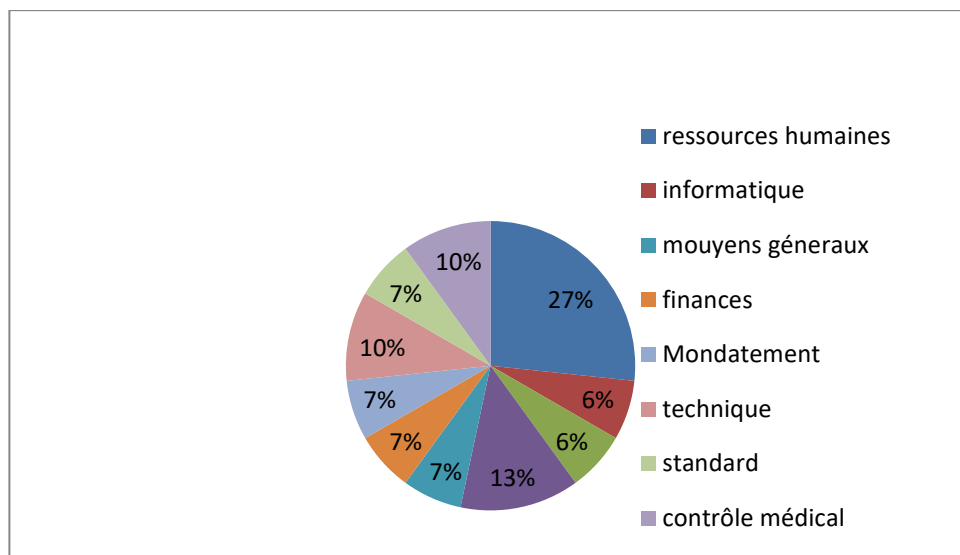
- **Question 03 : service auquel vous appartenez ?**

Tableau 4 : service d'apprentissage

Service	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
Ressources humaines	8	27
Informatique	2	6
Sous-direction des systèmes d'information	2	7
Finances	2	7
Mandatement	2	7
Technique	3	10
Contrôle médical	3	10
Moyens généraux	2	7
Standard	2	7
Agent sécurité	4	13

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 4 : service d'apprentissage



- **Interprétation :**

Cette étude montre que sur les **30 participants**, 8 travaillent au sein du service des ressources humaines, tandis que 22 sont issus d'autres services. Ces derniers sont répartis comme suit : **2 en informatique, 2 sous-directeurs des informations, 4 agents de sécurité, 2 moyens généraux, 2 en finances, 2 au standard, et 3 dans le service de contrôle médical.**

Cette diversité fonctionnelle enrichit les résultats de l'étude en apportant une vision globale sur l'automatisation des tâches RH au sein de la CNAS. Bien que les réponses des agents RH soient cruciales, des autres services permettent de mieux évaluer l'impact perçu de ces outils sur l'ensemble de l'organisation.

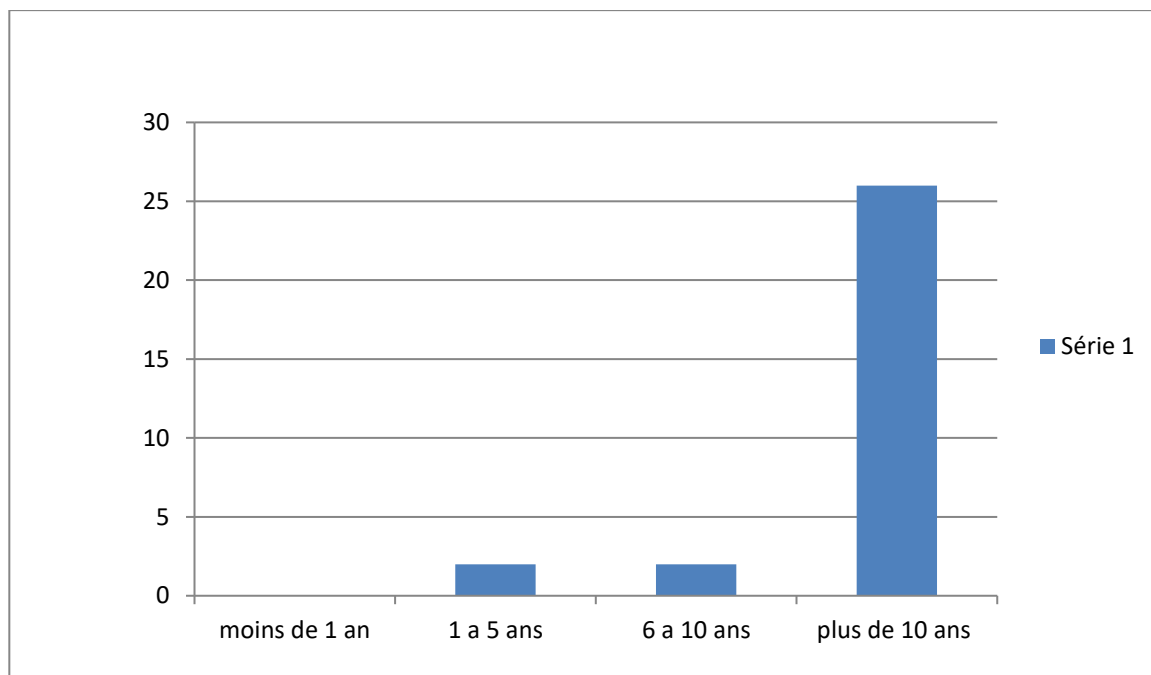
- **Question 04 : ancienneté à la CNAS**

Tableau 5: Ancienneté à la CNAS

Ancienneté	Nombre de réponses
Moins de 1 an	0
1 à 5 ans	2
6 à 10 ans	2
Plus de 10 ans	26

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 5: Ancienneté à la CNAS



- **Interprétation :**

Les grandes majorités des répondants (**86,66 %**) travaillent à la CNAS depuis plus de **10 ans**. Cela montre que l'échantillon interrogé est composé principalement de personnel expérimenté, ce qui peut renforcer la crédibilité et la pertinence de leur des tâches RH. Leur ancienneté leur permet d'avoir une bonne connaissance de l'évaluation des pratiques au sein de l'organisme.

- **Question 05 : la CNAS utiliser-t-elle des automatisés pour la gestion des ressources humaines ?**

Tableau 6 : automatisation des ressources humaines dans la CNAS

30 réponses	Oui
-------------	-----

Source : élaborer par nos soins, Excel.

- **Interprétation :**

Notre étude révèle que l'ensemble des **30 participants** affirment que la CNAS utiliser des outils automatisés pour la gestion des ressources humaines. Ce résultat indique une prise de conscience générale de l'existence de l'automatisation au sein de l'organisme, ce qui confirme la présence d'une infrastructure technologique minimale pour appuyer certaines fonctions RH.

Cela démontre également que, même si l'intelligence artificielle n'est pas encore pleinement intégrée, l'automatisation de certaines tâches est bel et bien une réalité, perçue clairement par les employés. Cette base constitue un point d'appui important pour envisager une évolution vers des outils plus avancés, comme l'IA, dans un futur proche.

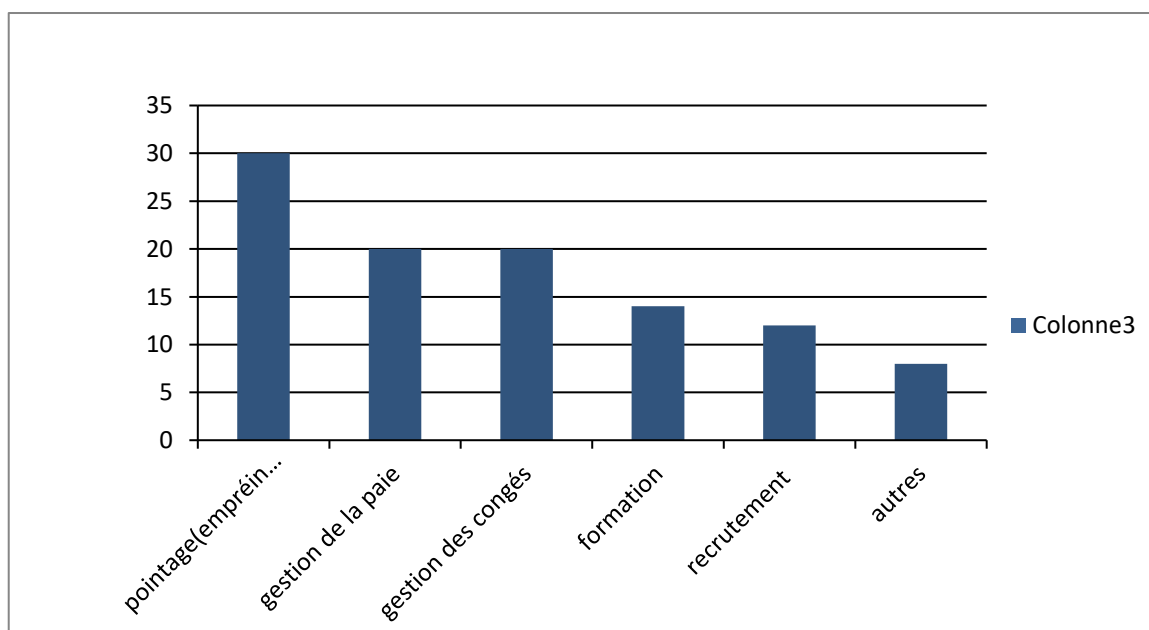
- **Question 06 : quelle tâche RH sont automatisées à la CNAS ?**

Tableau 7: Tâches RH automatisées à la CNAS

Pointage	30
Gestion de la paie	20
Gestion des congés	20
Formation	14
Recrutement	12
Autres	8

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 6: tâches RH automatisées à la CNAS



- **Interprétation :**

Dans le cadre de notre recherche, les résultats révèlent que l'ensemble des répondants (**100%**) ont identifié le pointage des employés par empreinte digitale comme la principale tâche RH automatisée à la CNAS. Cela indique une adoption généralisée de cette technologie pour le suivi de la présence

En second lieu, la gestion de la paie et la gestion des congés sont également bien représentées, avec respectivement **20 réponses**, ce qui montre une automatisation des processus administratifs essentiels.)

Le recrutement (**12 réponses**) et la formation (**14 réponses**) sont moins automatisés, ce qui pourrait s'expliquer par la complexité de ces processus ou un retard dans leur digitalisation.

Enfin, **8 répondants** sont mentionnés d'autres tâches, ce qui suggère l'existence d'initiatives spécifiques ou localisées d'automatisation dans certains services.

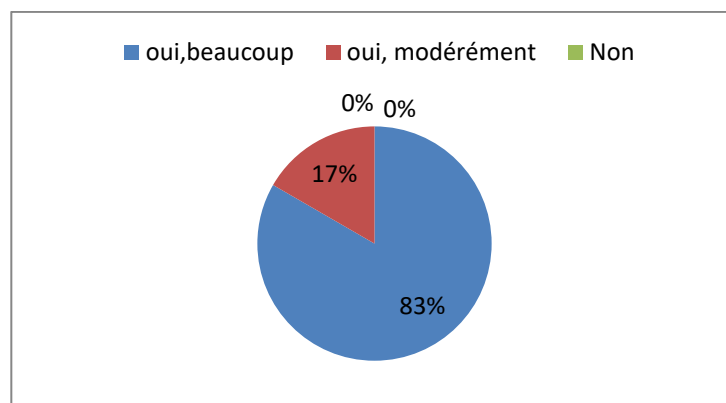
Question 07 : l'utilisation de ces outils a-t-elle amélioré l'efficacité des processus RH ?

Tableau 8 : impact des outils automatisés sur l'efficacité des processus RH

Réponses	Nombre des réponses	Pourcentage (%)
oui, beaucoup	25	83
Oui, modérément	5	17
Non	0	0

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 7: impact des outils automatisés sur l'efficacité des processus RH



- **Interprétation :**

L'analyse des réponses a cette question montre une perception très positive de l'automatisation des processus RH a la CNAS. En effet, 83% des répondants (25 sur 30) estiment que l'utilisation des outils automatisés a beaucoup amélioré l'efficacité des processus RH, tandis que 17% (5 répondants) jugent cette amélioration modérée. Aucun participant n'a exprimé une absence d'amélioration.

Cela reflète une reconnaissance générale des bénéfices de l'automatisation, notamment en termes de rapidité d'exécution, de réduction des erreurs et d'optimisation des tâches répétitives. Ces résultats encouragent la poursuite et l'élargissement de l'automatisation dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines a la CNAS.

- **Question 08 : les employés sont-ils satisfaites de l'automatisation actuelle ?**

Tableau 9: satisfaction de l'automatisation actuelle

30 réponses	Oui
-------------	-----

Source : élaborer par nos soins, Excel.

- **Interprétation :**

L'analyse des réponses révèle que 100 % des employés interrogés se déclarent satisfaits de l'automatisation actuelle à la CNAS.

Ce résultat souligne une forte adhésion des employés aux outils automatisés mis en place. Il traduit également une satisfaction technologique et une amélioration perçue des conditions de travail grâce à la simplification des tâches et à l'optimisation des processus.

Ce climat favorable pourrait encourager l'administration à poursuivre ses efforts en matière d'automatisation et à explorer de nouvelles technologies pour renforcer encore davantage l'efficacité organisationnelle.

- **Question 09 : avez-vous observé une réduction des erreurs humaines dans le traitement des tâches RH grâce à l'automatisation ?**

Tableau 10: réduction des erreurs humaines

30 réponses	Oui, significativement
-------------	------------------------

Source : élaborer par nos soins, Excel.

- **Interprétation :**

Dans le cadre de cette étude, l'ensemble des répondants (100%) ont affirmé avoir observé une réduction significative des erreurs humaines dans le traitement des tâches RH grâce à l'automatisation.

Aucun employé n'a signalé une réduction légère ou une absence de changement .cela démontre que l'automatisation a eu un impact positif fort sur la qualité et la fiabilité des opérations RH a la CNAS, en réduisant de manière marquée les risques d'erreurs humaines.

- **Question 10 :avez-vous accès à des formations sur l'utilisation des outils automatisés ?**

Tableau 11: accès a des formations sur l'utilisation des outils automatisées

30 réponses	Oui
-------------	-----

Source : élaborer par nos soins, Excel.

- **Interprétation :**

Dans le cadre de notre recherche l'ensemble des participants (100%) ont déclaré avoir accès des formations sur l'utilisation des outils automatisés.

Cela montre que la CNAS accorde une importance particulière à l'accompagnement de ses employés dans l'adoption des nouvelles technologies.

L'accès généralisé aux formations contribue a faciliter l'appropriation des outils automatisés, a renforcer les compétence des utilisateurs et a garantir une utilisation optimale des systèmes implantés.

- **Question 11 : pensez-vous que l'intelligence artificielle pourrait améliorer la gestion des ressources humaines a la CNAS ?**

Tableau 12 : IA pourrait améliorer la GRH a la CNAS

30 réponses	Oui
-------------	-----

Source : élaborer par nos soins, Excel.

- **Interprétation :**

L'ensemble des répondants (100%) estiment que l'intelligence artificielle pourrait améliorer la gestion des ressources humaines à la CNAS.

Ce résultat traduit une forte ouverture des employés envers l'innovation technologique et une conscience claire des avantages que l'IA peut apporter aux processus RH.

Cela indique également que les employés perçoivent l'efficacité, la fiabilité et la qualité des services de gestion des ressources humaines.

- **Question 12 : si oui, dans quels domaines l'IA pourrait-elle être utile ?**

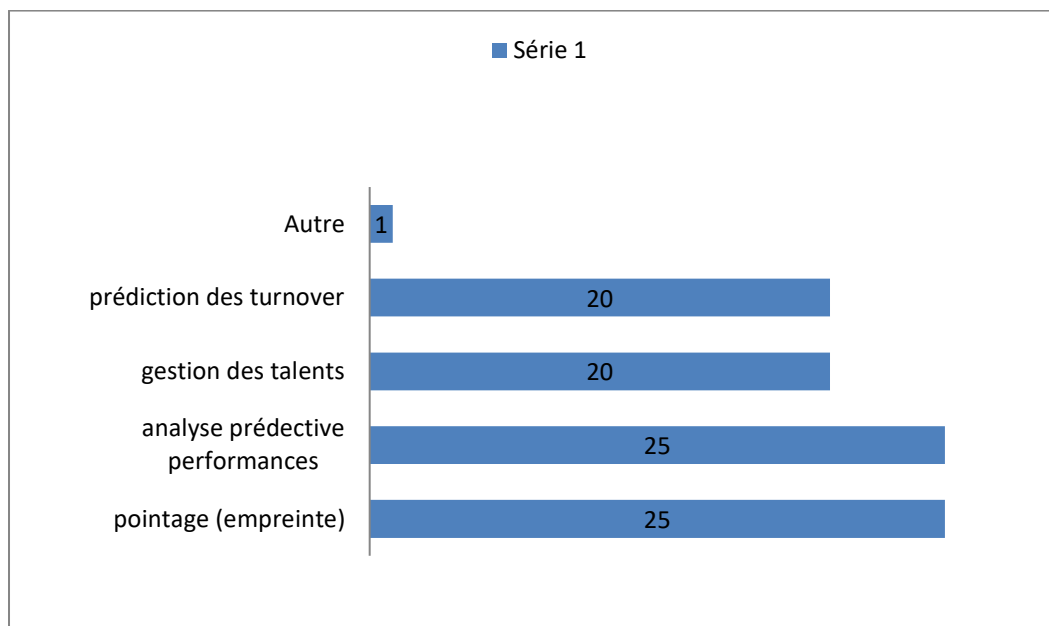
Les résultats montrent que les répondants estiment que l'intelligence artificielle pourrait être particulièrement utile dans plusieurs domaines liés a la gestion des ressources humaines a la CNAS :

Tableau 13: domaines d'utilisation de l'IA

Recrutement	25
Analyse prédictive des performances des employés	25
Gestion des talents	20
Prédictive du turnover	20
Autre	1

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 8 : domaines ou l'IA pourrait être dans la gestion des RH a la CNAS



- **Interprétation :**

Dans cette étude, la majorité des répondants (25 employés) ont indiqué que l'intelligence artificielle pourrait être utile dans la gestion des ressources humaines à la CNAS, principalement dans deux domaines clés : le pointage des employés via l'empreinte digitale et des performances des employés, chacun avec 25 réponses.

Cela suggère qu'une grande partie des participants considère que l'IA pourrait améliorer la gestion du temps et la précision dans les processus de suivi des employés, ainsi que renforcer la capacité à prédire et à optimiser les performances des équipes.

Les autres domaines où l'IA pourrait être utile incluent la gestion des talents et la prédiction du turnover, qui ont été mentionnés par 20 répondants. Cela montre une volonté d'intégrer l'IA pour une meilleure gestion des ressources humaines, en permettant de mieux évaluer et anticiper les besoins en talents ainsi que d'améliorer la rétention des employés.

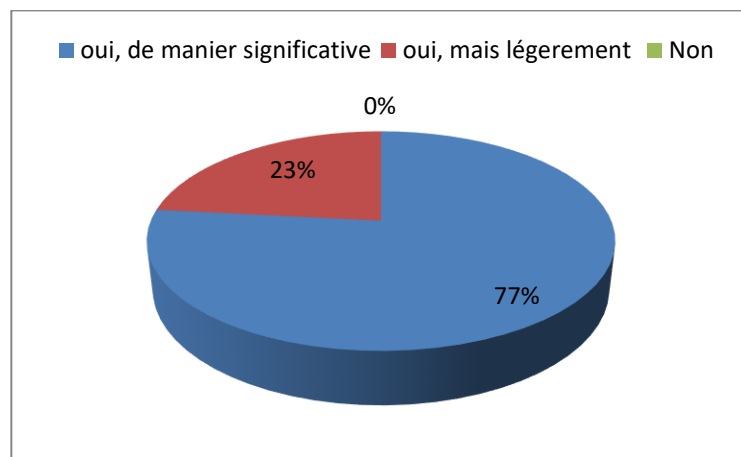
Enfin, une réponse supplémentaire mentionnait l'utilisation de l'IA dans le traitement des dossiers des assurés, suggérant que l'IA pourrait également être appliquée dans des processus administratifs pour améliorer l'efficacité et réduire les erreurs.

- **Question 13 : Selon vous, l'introduction de l'IA dans la gestion RH pourrait-elle améliorer la performance de l'entreprise ?**

Tableau 14: amélioration de la performance de l'entreprise

réponses	réputation	Pourcentage (%)
Oui, de manier significative	23	77
Oui, mais légèrement	7	23
Non	0	0

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 9: amelioration de la performance de l'entreprise

- **Interprétation :**

Dans le cadre de cette étude, une large majorité des participants (77%) pensent que l'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des ressources humaines pourrait améliorer de manière significative la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, 23% des répondants estiment que l'IA pourrait améliorer la performance mais seulement légèrement, tandis qu'aucun employé n'a exprimé un avis négatif.

Ces résultats traduisent une perception globalement positive de l'impact potentiel de l'IA sur l'efficacité organisationnelle au sein de la CNAS. Cela démontre que les employés reconnaissent l'importance de l'innovation technologique pour renforcer les performances internes, optimiser les pratiques RH et améliorer la qualité des services offerts.

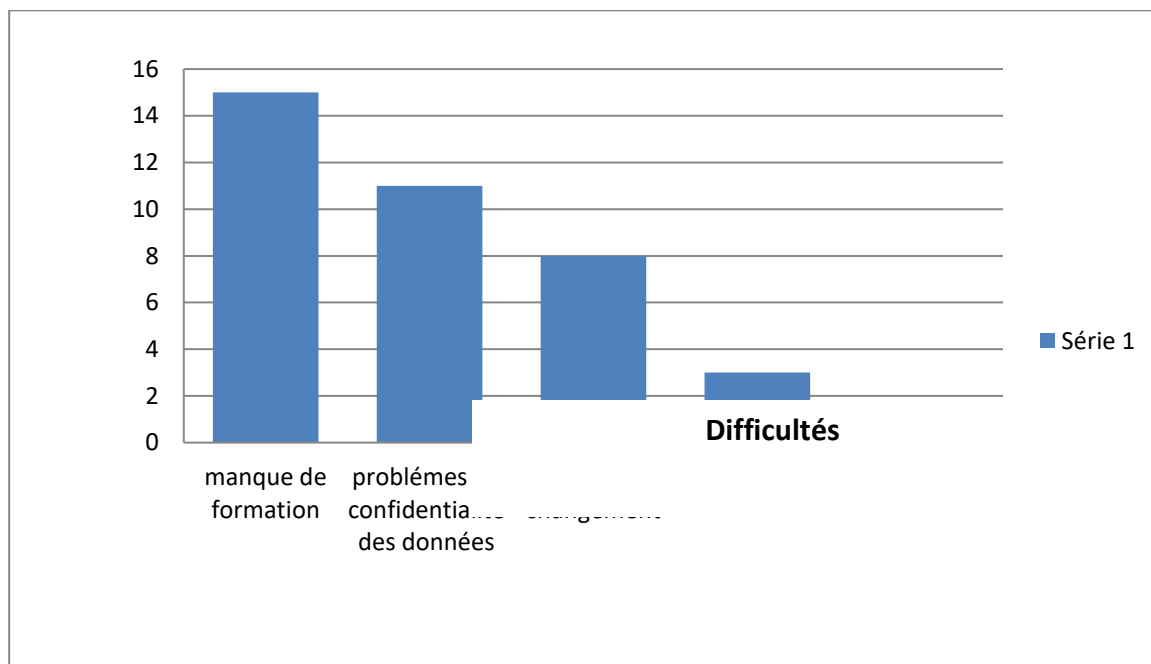
- **Question 14 : quelles sont, selon vous, les difficultés introduire l'IA dans les processus RH de la CNAS ?**

Tableau 15: les principales difficultés rencontrées lors de l'introduction de l'IA dans les processus RH a la CNAS

Manque de formation	15
Cout élève	3
Resistance de changement	8
Problèmes de confidentialité des données	11
Autre	0

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 10 :les difficultés de l'IA dans les processus RH a la CNAS



- **Interprétation :**

Dans le cadre de notre recherche, la difficulté la plus fréquemment mentionnée par les répondants est le manque de formation (50%), suivie par les problèmes de confidentialité des données (36,6%) puis la résistance au changement (26,6%). Le cout élève par une minorité (10%), tandis qu'aucun participant n'a signalé d'autres obstacles. Ces résultats indiquent que pour réussir l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus RH a la CNAS, il est crucial de renforcer la formation des employés et d'assurer une protection optimale des

données personnelles.ils montrent aussi que la dimension humaine (acceptation du changement) reste un enjeu important à prendre en considération.

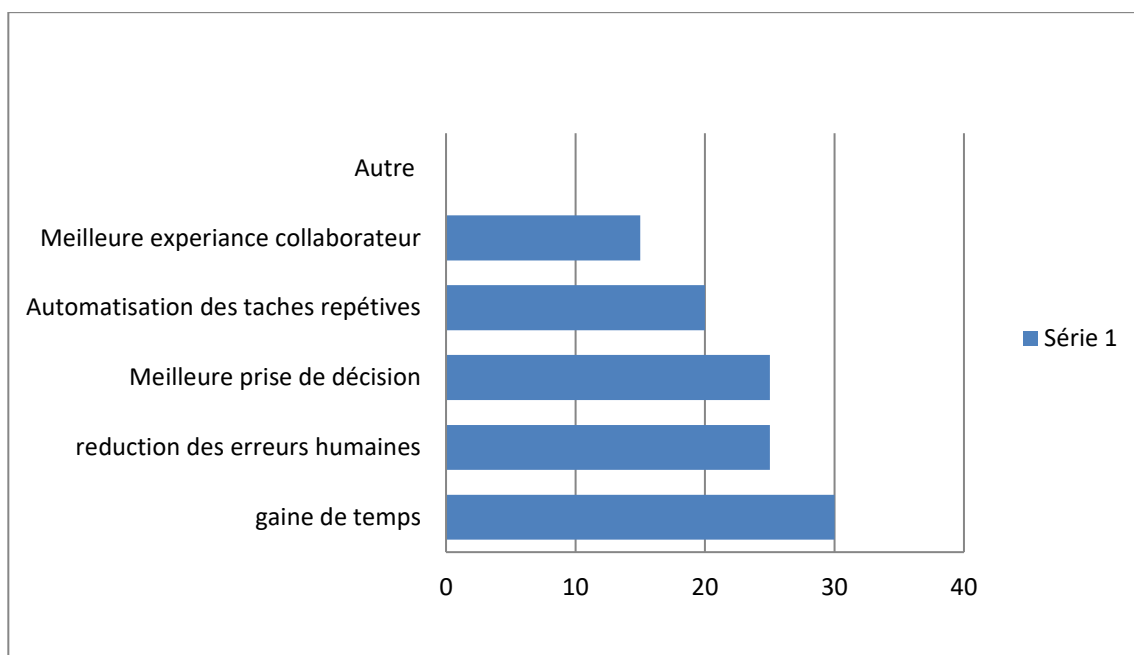
- **Question 15 : quelles améliorations avez-vous constaté grâce à l'IA ?**

Tableau 16: améliorations constatées grâce à l'IA à la CNAS

Gaine de temps	30
Réduction des erreurs humaines	25
Automatisation des tâches répétitives	25
Meilleure prise de décision	20
Meilleure expérience collaborateur	15
Autre	0

Source : élaborer par nos soins, Excel.

Figure 11: améliorations constatées grâce à l'IA à la CNAS



- **Interprétation :**

Dans le cadre de cette étude, il ressort que la totalité des participants (100%) ont constaté un gain de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus RH. Par ailleurs, 83 % des répondants ont mentionné la réduction des erreurs humaines et l'automatisation des tâches

répétitives comme autres bénéfices majeurs. 67% ont noté une meilleure prise de décision, tandis que 50 % ont souligné une meilleure expérience collaborateur. Aucun participant n'a déclaré n'avoir constaté aucun avantage. Ces résultats montrent que l'IA est perçue comme un levier d'efficacité et d'amélioration globale du fonctionnement des ressources humaines à la CNAS.

- **Question 16 : Quelles améliorations suggèreriez-vous pour optimiser l'automatisation des processus RH à la CNAS ?**
- **Interprétation :**

Dans le cadre de cette étude, les suggestions des participants pour optimiser l'automatisation des processus RH à la CNAS se sont concentrées autour de plusieurs axes majeurs :

Renforcement de la formation : La majorité des répondants ont recommandé d'organiser des formations approfondies pour les agents RH afin de mieux maîtriser les outils automatisés et l'intelligence artificielle.

Mise à jour des équipements : Un sous-directeur a souligné l'importance de disposer de matériels adéquats et récents, ainsi que d'assurer la sécurité informatique pour protéger les données sensibles.

Utilisation de l'IA générative : Le service informatique a proposé l'exploitation de l'IA générative pour l'apprentissage personnalisé, l'évaluation du développement des compétences, et a insisté sur la nécessité d'impliquer davantage de services au-delà des RH.

Extension de l'utilisation de l'IA : Le responsable de la cellule des statistiques a recommandé d'élargir l'application de l'IA à l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines et non pas seulement à certaines tâches spécifiques.

Renforcement de la collaboration : Certains agents ont également suggéré une collaboration plus étroite entre les services pour garantir le succès de l'intégration de l'automatisation.

Ces propositions traduisent une prise de conscience collective de l'importance de moderniser, sécuriser et diffuser l'utilisation de l'intelligence artificielle à travers toute l'organisation, tout en renforçant les compétences humaines nécessaires à son adoption réussie.

- **Question 17 : Pensez-vous que l'introduction de l'IA pourrait apporter des avantages pour la gestion des ressources humaines à la CNAS ?**
- **Interprétation :**

Dans le cadre de cette étude, l'ensemble des répondants (100 %) estiment que l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines pourrait apporter des avantages à la CNAS.

Aucun participant n'a exprimé de réserve quant à son potentiel bénéfique.

Cela traduit un fort consensus parmi les employés sur l'impact positif de l'IA dans l'amélioration des processus RH, l'optimisation des tâches et l'efficacité globale des opérations.

Cette unanimité montre aussi que les employés perçoivent l'IA comme un levier stratégique d'innovation pour moderniser et renforcer la performance des ressources humaines à la CNAS.

- **Question 18 : Avez-vous des recommandations spécifiques concernant l'utilisation de l'IA dans les processus RH ?**
- **Interprétation :**

Les participants ont formulé plusieurs recommandations importantes pour accompagner efficacement l'introduction de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines à la CNAS :

- **Amélioration de la qualité des données :**
Le service informatique et le sous-directeur des systèmes d'information insistent sur la nécessité de préparer et structurer les données, de centraliser les bases RH, et de nettoyer les informations pour garantir une base de données fiable, essentielle pour un usage efficace de l'IA.
- **Sincérité et efficacité dans la formation :**
Le service des moyens généraux recommande d'être sincère et rigoureux dans la formation des agents, afin de s'assurer qu'ils maîtrisent véritablement les nouveaux outils technologiques.
- **Renforcement de l'infrastructure matérielle :**
Il est suggéré de prévoir des équipements adaptés, notamment des écrans plus grands, pour faciliter l'utilisation des outils numériques par les coordinateurs RH.

- Protection et sauvegarde des données :
Pour éviter toute perte d'information sensible, il est proposé de créer un bureau de sauvegarde des données, utilisant notamment des disques externes sécurisés.

Développement des compétences internes :

La cellule des statistiques recommande de former davantage le personnel RH, pour qu'ils soient compétents dans l'utilisation de l'intelligence artificielle.

3.2 Résultats de l'étude:

Selon notre étude menée auprès de l'agence CNAS de Ain Témouchent, l'automatisation des tâches en gestion des ressources humaines à travers l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) a un impact globalement positif et significatif sur l'efficacité organisationnelle.

Concernant l'automatisation des tâches administratives (Hypothèse 1), les résultats révèlent que 65 % des répondants estiment que l'automatisation a considérablement réduit la charge administrative quotidienne. La numérisation des dossiers, la gestion électronique des congés et l'automatisation des bulletins de paie ont permis de gagner du temps et de limiter les erreurs humaines. Cela confirme notre première hypothèse selon laquelle l'IA améliore l'efficacité opérationnelle dans la fonction RH.

En ce qui concerne la fiabilité et la précision du traitement des données RH (Hypothèse 2), notre enquête montre que 70 % des participants considèrent que l'automatisation a permis d'améliorer l'exactitude des données traitées, notamment dans l'affiliation des assurés sociaux et le suivi des cotisations. Cependant, 30 % ont exprimé quelques inquiétudes relatives aux erreurs possibles en cas de mauvaise programmation ou de pannes techniques.

S'agissant de l'impact sur la prise de décision RH (Hypothèse 3), les analyses démontrent que 60 % des sondés trouvent que l'usage de logiciels intelligents facilite les prises de décisions stratégiques, grâce aux rapports automatiques et aux tableaux de bord analytiques. Cela permet une meilleure anticipation des besoins en effectifs et une gestion plus proactive des compétences.

Malgré ces bénéfices, l'étude révèle que 40 % des employés interrogés n'ont pas encore été totalement formés aux nouveaux outils, ce qui ralentit parfois l'intégration optimale de l'automatisation. Ce résultat montre que l'accompagnement du changement et la formation continue restent essentiels pour réussir la transformation digitale.

Sur le plan de la confidentialité et la sécurité des données (Hypothèse 4), 82 % des répondants affirment que des mesures adéquates ont été mises en place pour protéger les informations des assurés et du personnel, en conformité avec les lois sur la protection des données. Néanmoins, 18 % estiment que les protocoles de sécurité devraient être renforcés, notamment face aux risques de cyber attaques.

Enfin, concernant la satisfaction et l'acceptation des employés face à l'automatisation des tâches RH, notre étude montre que 58 % des agents interrogés sont favorables à l'utilisation croissante de l'IA, estimant qu'elle améliore leur qualité de travail et réduit le stress administratif. Cependant, 42 % demeurent encore sceptiques ou craignent une déshumanisation des relations de travail.

En conclusion, les résultats obtenus confirment dans l'ensemble nos hypothèses de recherche. L'automatisation par l'IA dans la gestion des ressources humaines à la CNAS de Ain Témouchent a globalement un impact positif sur l'efficacité, la précision des données, la prise de décision et la sécurité. Toutefois, l'étude souligne aussi l'importance de renforcer les actions de formation et de sensibilisation pour accompagner le changement et lever les réticences persistantes.

Ainsi, l'IA apparaît comme un levier stratégique pour moderniser la gestion RH à la CNAS, à condition d'assurer un équilibre entre technologie et dimension humaine.

CONCLUSION :

À travers cette étude empirique menée auprès des employés de la CNAS de Ain Témouchent, il ressort que l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines suscite globalement un accueil positif. Les résultats du questionnaire montrent que l'automatisation des tâches administratives et répétitives permet un gain de temps considérable, une amélioration de l'efficacité opérationnelle, ainsi qu'une meilleure gestion des données RH.

Cependant, plusieurs limites ont été soulignées par les répondants, notamment en matière de protection des données personnelles, de besoin de formation continue et de résistance au changement. Certains employés expriment également des inquiétudes quant à la perte de l'aspect humain dans la gestion quotidienne des ressources humaines.

Ainsi, si l'IA offre des opportunités indéniables pour moderniser les pratiques RH au sein de la CNAS, sa mise en œuvre nécessite une approche progressive, accompagnée d'une sensibilisation adéquate et d'un accompagnement au changement. L'automatisation ne doit pas se substituer totalement à l'intervention humaine, mais plutôt venir en appui pour renforcer les processus existants.

En conclusion, l'intelligence artificielle représente un levier stratégique pour améliorer la performance des ressources humaines à la CNAS, à condition d'intégrer cette transformation de manière équilibrée, éthique et durable.

CONCLUSION GENERALE

À l'issue de cette recherche portant sur l'automatisation des tâches en gestion des ressources humaines par l'intelligence artificielle à la CNAS de Ain Témouchent, plusieurs enseignements majeurs peuvent être dégagés.

L'analyse du questionnaire administré auprès des agents de la CNAS a permis de valider la problématique initiale :

Quel est le rôle de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des tâches de gestion des ressources humaines ?

Et de confirmer les deux hypothèses formulées :

- **H1** : L'intelligence artificielle joue un rôle important dans l'automatisation des tâches RH.
- **H2** : L'automatisation des tâches RH permet d'améliorer la performance globale de la fonction RH.

Les résultats montrent que **la majorité des répondants perçoivent favorablement l'intégration de l'IA**, notamment en matière de :

- gain de temps sur les tâches administratives ;
- amélioration de la fiabilité et de la rapidité des traitements ;
- simplification des processus internes, comme le recrutement ou la gestion des congés.

Toutefois, le questionnaire révèle aussi certaines préoccupations liées à :

- la protection des données personnelles,
- la nécessité d'accompagnement du personnel dans cette transition,
- et la crainte d'une déshumanisation progressive de la fonction RH.

Ces constats confirment que **l'IA constitue un levier stratégique** pour la transformation de la gestion des ressources humaines, à condition qu'elle soit intégrée de manière progressive, éthique et inclusive. L'IA ne doit pas être perçue comme un substitut à la compétence humaine, mais comme **un outil d'aide à la décision et d'optimisation**, au service de la performance organisationnelle.

CONCLUSION GENERALE

Perspectives de recherche

Cette étude ouvre la voie à d'autres pistes de réflexion, notamment sur :

- **L'impact de l'IA sur la gestion des talents** : comment les outils intelligents peuvent soutenir la détection, la rétention et le développement des compétences.
- **Les résistances au changement** : comment anticiper et accompagner les réticences liées à l'introduction de technologies dans la fonction RH.
- **L'évaluation long terme des effets de l'automatisation** : quelles conséquences sur la motivation, l'implication et la qualité de vie au travail.

En conclusion, **l'automatisation intelligente des tâches RH représente une opportunité concrète et prometteuse** pour les organismes publics comme la CNAS. Pour en tirer pleinement parti, il est essentiel de concilier **innovation technologique** et **préservation du capital humain**, dans une logique de performance durable et responsable.

Bibliographies :

Liste des ouvrages :

- 1- Bagui, S., & Gilbert, J. E. « Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Practical Approach », IGI Global, Hershey, PA, 2016.
- 2- Becker, B., & Huselid, M. « High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications », Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 16, 1998.
- 3- Bourguignon, A. « Définir la performance : une simple question de vocabulaire », dans Performance et ressources humaines, Économica, Paris, 1996, p. 19.
- 4- Boyer, L. &. (2003). « *GRH : Nouvelles pratiques* ». Paris: Edition EMC.
- 5- Guillot-Soulez, S. (2008). « *Gestion des ressources humaines* ». Paris: Édition Gualino.
- 6- J.BARRAUD. (2008). « *La fonction ressources humaines* ». Paris: 3^e édition : Dunod.
- 7- Kachetlez, M. &. (2004). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». p.20. Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri, Algerie.
- 8- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. « Le tableau de bord prospectif », Les Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- 9- Léonard, E., & Onno-Durand, E. « Systèmes d'information des ressources humaines », Dunod, Paris, 2017.
- 10- Loning, H., Mallert, V., et al. « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2008.
- 11- Lorino, L. « Méthodes et pratiques de la performance », Édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 12- Martory, B. & Crozet, D., « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie », 5^e édition, Édition Vuibert, Paris, 2016.
- 13- Peretti, J.-M. (2010). « Gestion des ressources humaines ». Paris: 17^e édition, Vuibert.
- 14- RIDOINI, N., « Impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines : enjeux et perspectives », ResearchGate, 2024.
- 15- SEKIOU. (2001). « Gestion des ressources humaines ». université bruxelle .
- 16- Storey, J. « Human Resource Management: A Critical Text », 3^e édition, Routledge, London, 2007.
- 17- TAIEB.J-P. (2007). « *dictionnaire des ressources humaines* ». paris: Edition Dunod.
- 18- Ulrich, D. « Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results », Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Articles scientifiques / revues:

- 1- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. « New Talent Signals: Shiny New Objects or a Brave New World? », Industrial and Organizational Psychology, Vol. 9(3), 2016.
- 2- Danial, H. (2013). « A historical view of human resource management: Literature review ». *Journal of Human Resource Studies*

- 3- Froment, N. « Digitalisation RH : une transformation organisationnelle entre bénéfices attendus et limites constatées », Revue Française de Gestion, n° 286, 2020.
- 4- Le François, P. « Repenser la fonction RH à l'ère numérique », Revue Internationale de Gestion, vol. 46, n° 2, 2021.
- 5- Mujahid, M. (2014). « History of Human Resource Management: It's Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage ». 34.
- 6- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. « Artificial Intelligence and the Public Sector — Applications and Challenges », International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA), Vol. 6(4), 2019.
- 7- MOIJAHID, Sara.(2025). L'impact de l'intelligence artificielle sur l'évolution des compétences : défis et stratégies de formation dans l'organisation. P278-293

Mémoires et travaux universitaires:

- 1- Aggoun, M. « Le rôle du Système d'Information des Ressources Humaines dans l'amélioration de la performance des entreprises », Université Kasdi Merbah, Ouargla.
- 2- Benmansour, N., Bouzouina, A. et Oudinat, M. « L'aide de l'intelligence artificielle à la prise de décision », Mémoire de Master, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, 2017.
- 3- Addahby, F. Z., Talal, F. Z., & Chakir, H. « La digitalisation de la fonction RH », Master Recherche : Management financier et stratégie des organisations, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc.
- 4- Kachetlez, M., & Kais, M. « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Mémoire de licence en management, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2004.
- 5- Nejari, A. L.-E. (2015/2016). « Audit interne et gestion des risques ». Casablanca, École nationale de commerce et de gestion, Maroc.
- 6- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. M. « Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment », Strategic HR Review, Emerald Publishing, Bingley, 2018.

SITE WEB:

<http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books>

<https://drh.ma/quest-ce-que-lanalyse-predictive/>,

Table des matières

Résumé :	6
Table des abbreviation:	7
Lisle des tableaux:	8
Table des figures :	9
Sommaire :	10
Introduction generale :	12
Chapitre 01 :	15
La performance des ressources humaines	15
Introduction	16
1. Les fondements de la gestion des ressources humaines	17
1.1 Définition et Historique de la gestion des ressources humaines :	17
1.1.1 Définition	17
2.1.1 Historique :	17
2.1 Les enjeux de la gestion des ressources humaines :	18
3.1 Les fonctions de la gestion des ressources humaines :	19
1.3.1 Recrutement et intégration :	20
2.3.1 Gestion administration du personnel :	21
3.3.1 Formation et développement des compétences :	22
4.3.1 La rémunération	23
5.3.1 Gestion des relations sociales	24
6.3.1 Gestion des risques	25
7.3.1 Gestion des performances	25
4.1 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :	27
5.1 L'impact de la GRH sur la culture et de performance organisationnelle :	28
1.5.1 Impact de la GRH sur la Culture Organisationnelle	28
2.5.1 Impact de la GRH sur la Performance Organisationnelle	28
2 la performance des ressources humaines :	30
1.2 Définition de la performance :	30
2.2 Les dimensions de la performance :	31
1.2.2 La performance économique	31
2.2.2 La performance commerciale	31
3.2.2 La performance organisationnelle	32
4.2.2 La performance sociale	32
5.2.2 La performance financière	32

3.2	Les indicateurs de mesure de la performance RH:	33
1.3.2	Les indicateurs quantitatifs.....	33
2.3.2	Les indicateurs qualitatifs.....	34
3.3.2	Les indicateurs prospectifs	34
4.2	La contribution de la GRH a la performance globale :.....	35
5.2	L’impact des nouvelles technologies sur la performance:.....	37
CONCLUSION :		39
Chapitre 2 : l’intelligence artificielle et l’automatisation des taches RH		40
Introduction :		41
1.	Digitalisation rh et systeme d’information :	42
1.1	Définition de la digitalisation :	42
2.1	Avantages et inconvénients de la digitalisation RH :	43
3.1	Les enjeux de la digitalisation de la gestion des ressources humaines :	44
4.1	Le système d’information RH (SIRH) : définition, rôle et avantages :	45
1.4.1	Définition	45
2.4.1	Le rôle de SIRH.....	46
3.4.1	Les avantages de SIRH :	47
5.1	L’impact de la digitalisation sur les processus RH :	48
2.	L’intelligence artificielle et l’automatisation des taches rh:.....	50
1.2	Définition et principes de l’intelligence artificielle appliquée a la gestion des ressources humaines :	50
1.1.2	Définition	50
2.1.2	Les principes de l’intelligence artificielle appliquée à la gestion des ressources humaines..	51
2.2	Les apports de l’intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines	53
1.2.2	L’intelligence artificielle dans le recrutement et la gestion des talents	53
3.2	L’intelligence artificielle dans la formation et le développement des compétences	54
4.2	L’intelligence artificielle au service de la prise de décision stratégique RH.....	55
5.2	Les limites et défis de l’intelligence artificielle dans l’automatisation des tâches RH :	56
1.5.2	Les Limites	56
2.5.2	Les défis de l’intégration de l’IA dans les pratiques RH :	57
Impact de l’intelligence artificielle sur la fonction RH : avant et après		57
Conclusion.....		59
Chapitre 03 :		60
Etude appliquée sur l’entreprise CNAS		60
Introduction		61

1.	Presentation de la cnas d'ain temouchent.....	62
1.1	Présentation de la caisse nationale de sécurité sociale pour les salaires agence Ain temouchent 62	
1.1.1	Définition de l'agence.....	62
2.1.1	Missions de l'agence	62
2.1	L'organigramme de l'agence de wilaya d'Ain temouchent	63
1.2.1	Sous-directions :	63
2.2.1	Cellules spécialisées	64
3.2.1	Financement du Fonds.....	64
3.1	Les prestations sociales assurées par l'agence CNAS d'Ain Témouchent.....	64
5.1	Organisation territoriale et couverture régionale de la CNAS	66
2.	Methodologie de recherche	68
1.2	Le questionnaire	69
2.2	Présentation des données.....	70
3.2	Résultats de l'étude	86
	Conclusion.....	88
	Bibliographies	91
	Annexe	96

Annexe

Annexe n° 01: le questionnaire:

L'automatisation des tâches RH par l'intelligence artificielle à la CNAS

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'un mémoire de fin d'études sur le thème de l'automatisation des tâches de gestion des ressources humaines (RH) par l'intelligence artificielle (IA) au sein de la CNAS. L'objectif est de recueillir l'avis des employés sur l'usage de l'IA dans les services RH, ses avantages, ses limites, et son impact sur l'efficacité du travail.

Les réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle. Merci pour votre collaboration.

Partie 1: Informations Générales

1. Sexe:

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

2. Age:

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ 25 à 35 ans
- ☐ 36 à 45 ans
- ☐ Plus de 45 ans

3. Service auquel vous appartenez :

- ☐ Ressources Humaines
- ☐ Autres services (précisez):

4. Ancienneté à la CNAS:

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ 1 à 5 ans
- ☐ 6 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Partie 2: Utilisation des outils automatisés dans la gestion RH

5. La CNAS utilise-t-elle des outils automatisés pour la gestion des ressources humaines ?

☐ Oui

☐ Non

6. Quelles tâches RH sont automatisées à la CNAS? (Cochez les réponses applicables)

☐ Pointage des employés (empreintes digitales)

☐ Gestion de la paie

☐ Gestion des congés

☐ Recrutement

☐ Formation

☐ Autres (précisez):

7. L'utilisation de ces outils a-t-elle amélioré l'efficacité des processus RH?

☐ Oui, beaucoup

☐ Oui, modérément

☐ Non

8. Les employés sont-ils satisfaits de l'automatisation actuelle?

☐ Oui

☐ Non

Partie 3: Perception de l'intelligence artificielle dans la gestion RH

11. Pensez-vous que l'intelligence artificielle pourrait améliorer la gestion des ressources humaines à la CNAS?

- ☐ oui
- ☐ Non

12. Si oui, dans quels domaines l'IA pourrait-elle être utile ? (Cochez toutes les options possibles)

- ☐ Recrutement (tri de CV, matching de profils)
- ☐ Analyse prédictive des performances des employés
- ☐ Gestion des talents
- ☐ Prédiction du turnover.
- ☐ Autres (précisez):

13. Selon vous, l'introduction de l'IA dans la gestion RH pourrait-elle améliorer la performance de

L'entreprise ?

- ☐ Oui, de manière significative
- ☐ Oui, mais légèrement
- ☐ Non

14. Quelles sont, selon vous, les principales difficultés à introduire l'IA dans les processus RH de la CNAS?

- ☐ Manque de formation
- ☐ Coût élevé
- ☐ Résistance au changement
- ☐ Problèmes de confidentialité des données
- ☐ Autres (précisez):

15. Quelles améliorations avez-vous constatées grâce à l'IA? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Gain de temps
- ☐ Réduction des erreurs humaines

Partie 4: Suggestions et recommandations

15. Quelles améliorations suggéreriez-vous pour optimiser l'automatisation des processus RH à la CNAS?

Réponse libre:

16. Pensez-vous que l'introduction de l'IA pourrait apporter des avantages pour la gestion des ressources humaines à la CNAS?

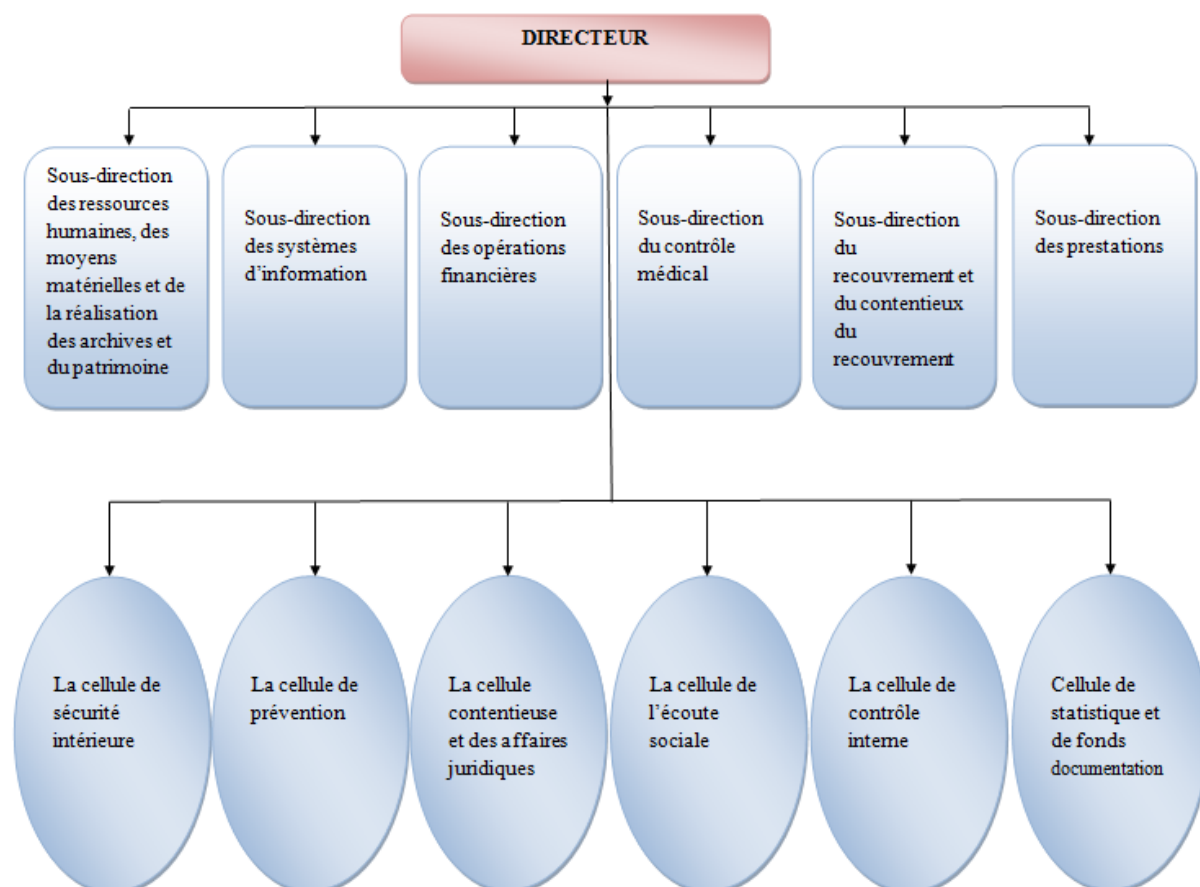
☐ Oui

☐ Non

17. Avez-vous des recommandations spécifiques concernant l'utilisation de l'IA dans les processus RH?

Réponse libre:

Annexe n° 02 : l'organigramme de la CNAS



Annexe n°03 : journal officiel de la république ALGENRIENNE

2 Dhou El Kaada 1436 10 septembre 2015 JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE N° 49				
Décret exécutif n° 15-236 du 19 Dhou El Kaada 1436 correspondant au 3 septembre 2015 modifiant le décret exécutif n° 94-187 du 26 Moharram 1415 correspondant au 6 juillet 1994 fixant la répartition du taux de la cotisation de sécurité sociale. ----- Le Premier ministre, Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale ; Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ; Vu la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux assurances sociales, notamment son article 75 ; Vu la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative à la retraite, notamment son article 48 ; Vu le décret législatif n° 94-12 du 15 Dhou El Hidja 1414 correspondant au 26 mai 1994, modifié et complété, fixant le taux de cotisation de sécurité sociale ;				
Vu l'ordonnance n° 95-01 du 19 Chaâbane 1415 correspondant au 21 janvier 1995 fixant l'assiette des cotisations et des prestations de sécurité sociale ; Vu le décret présidentiel n° 15-125 du 25 Rajab 1436 correspondant au 14 mai 2015, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ; Vu le décret exécutif n° 94-187 du 26 Moharram 1415 correspondant au 6 juillet 1994, modifié, fixant la répartition du taux de la cotisation de sécurité sociale ; Après approbation du Président de la République ; Décrète : Article 1er. — Le présent décret a pour objet de modifier les dispositions de l'article 2 du décret exécutif n° 94-187 du 26 Moharram 1415 correspondant au 6 juillet 1994, susvisé, comme suit : * Art 2. — (sans Changement jusqu'à) réparti comme suit :				
Branches	Quote part à la charge de l'employeur	Quote part à la charge du salarié	Quote part à la charge du fonds des œuvres sociales	Total
Assurances sociales	11.50%	1.50%	—	13%
Accidents du travail et maladies professionnelles	1.25%	—	—	1.25%
Retraite	11%	6.75%	0.50%	18.25%
Assurance chômage	1%	0.50%	—	1.50%
Retraite anticipée	0.25%	0.25%	—	0.50%
Total	25%	9%	0.50%	34.50%

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 Dhou El Kaada 1436 correspondant au 3 septembre 2015.

Abdelmalek SELLAL.