

# *Utilisation Des Nouvelles Technologies De L'Information Et De La Communication Dans La Gestion Des Ressources Humaines A La Caisse Nationale De Sécurité Sociale*

Joseph Mbala<sup>1</sup>

<sup>1</sup>R.D.C

Corresponding author: Joseph Mbala



**Résumé:** L'étude s'intéresse à l'utilisation des NTIC dans la Gestion des ressources Humaines à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Pour comprendre cette situation, l'étude a soulevé deux questions et a émis deux hypothèses

Pour vérifier les hypothèses nous avons recouru à la méthode d'enquête pour récolter les données à travers les techniques de questionnaire, d'interview et documentaire et la méthode statistique pour traiter les données grâce au pourcentage et l'analyse du contenu. Les données ont été récoltées auprès de 50 agents de la CNSS.

Après analyse et interprétation, l'étude est arrivée aux résultats suivants : la totalité des enquêtés (100%) a affirmé que l'intégration des NTIC a contribué à une amélioration notable de la performance RH. Cette unanimité reflète clairement que les outils numériques apportent une valeur ajoutée indéniable en termes d'efficacité organisationnelle. En effet, 58% des enquêtés affirment que l'usage des NTIC a amélioré la qualité des prises de décision, ce qui indique un impact positif mais non unanime.

Les deux hypothèses de l'étude ont été affirmées par les résultats trouvés.

**Mots clés :** Utilisation, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), Gestion des Ressources Humaines.

**Abstract:** The study is concerned with the use of ICT in Human Resource Management at the National Social Security Fund (CNSS). To understand this situation, the study raised two questions and formulated two hypotheses.

To verify these hypotheses, we used the survey method to collect data through questionnaires, interviews, and documentary techniques, as well as the statistical method to process the data using percentages and content analysis. The data were collected from 50 CNSS employees.

After analysis and interpretation, the study reached the following results: all respondents (100%) stated that the integration of ICT has contributed to a significant improvement in HR performance. This unanimity clearly reflects that digital tools provide undeniable added value in terms of organizational efficiency. Indeed, 58% of respondents reported that the use of ICT has improved the quality of decision-making, which indicates a positive but not unanimous impact.

The two hypotheses of the study were affirmed by the results obtained.

**Keywords :** Use, Information and Communication Technologies (ICT), Human Resource Management.

## **I. Introduction**

A l'ère de la modernisation et de la digitalisation croissante des processus organisationnels, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) occupent une place prépondérante dans les entreprises modernes. Elles influencent non seulement la manière dont les services sont délivrés, mais aussi la gestion interne des ressources humaines. Jadis centrée sur des méthodes manuelles et chronophages, la fonction RH connaît aujourd'hui une profonde transformation grâce à

l'intégration des outils numériques qui permettent une meilleure gestion des talents, une plus grande rapidité dans les processus administratifs, et une capacité accrue d'analyse stratégique.

En République Démocratique du Congo, cette transition numérique s'installe progressivement dans les pratiques des organisations, notamment dans le secteur de sécurité sociale, connu pour son exigence en matière de sécurité, de conformité et de confidentialité. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale, s'est positionnée comme un acteur clé dans cette dynamique, avec une vision orientée vers l'innovation technologique. L'intégration des NTIC dans sa gestion des ressources humaines constitue ainsi un levier stratégique pour renforcer sa compétitivité et sa performance organisationnelle.

Alain Ngulu Lukunda (2008) a présenté un thème intitulé « Le e-recrutement comme procédé de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise privée. Cas de la ProCredit Bank Congo ». Dans son travail, il s'est intéressé à la manière dont les nouvelles technologies, en particulier internet, influencent les pratiques de recrutement dans le secteur bancaire. Il a analysé les mécanismes mis en place pour attirer, sélectionner et intégrer les talents à travers des outils numériques. Alain Ngulu a émis deux hypothèses dans son travail : (i) Le e-recrutement constitue une solution efficace pour la gestion des candidatures, (ii) L'utilisation d'internet permet un gain de temps et une meilleure organisation du processus de recrutement. Comme proposition, l'auteur pense qu'il faut : (i) développer des plateformes de recrutement en ligne et (ii) Former les gestionnaires RH à l'usage du e-recrutement.

Cependant, malgré les avantages potentiels offerts par les NTIC dans la gestion des ressources humaines, leur intégration effective au sein des organisations soulève encore de nombreuses interrogations. Certaines entreprises tardent à adopter ces outils de manière optimale, tandis que d'autres rencontrent des difficultés liées à la formation du personnel, aux résistances au changement ou encore à l'inadéquation des solutions technologiques avec les besoins spécifiques des fonctions RH. Dans le cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, il devient essentiel d'analyser la manière dont ces technologies sont appliquées dans les processus RH tels que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), afin d'en évaluer l'impact sur la performance et l'efficacité du département des ressources humaines. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les problématiques suivantes qui guideront notre réflexion.

## **II. Aspects théoriques sur NTIC**

Dans le souci de mieux appréhender les enjeux liés à notre problématique de recherche, il importe de poser au préalable les jalons théoriques susceptibles d'éclairer la compréhension des principaux concepts mobilisés.

Ainsi, cette section se propose d'examiner les fondements théoriques relatifs et à l'Utilisation des NTIC dans la gestion des ressources humaines.

### **➤ L'école classique**

Cette école tire son origine au début de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle suite à la croissance des entreprises qui avaient besoin d'une gestion reposant sur les principes et des techniques bien étudiés et bien élaborés.

Cette école présente une vision commune explicite de l'entreprise : son fonctionnement est relativement simple ; les relations causales entre les paramètres sont mécaniques et analysées en termes de calcul rationnel d'optimisation.

Pour Frédéric Winslow Taylor, la division des tâches, la parcellisation du travail qu'on appelle l'Organisation Scientifique du Travail (OST) est née d'un constat sur l'inefficacité de la production due à deux principaux facteurs :

- L'incompétence dans l'encadrement.
- Le freinage de la production par les salariés.

Face à ce constat, il propose une division fonctionnelle et une décomposition du travail, l'octroi d'un salaire et une composition entre les ouvriers et les cadres.

La division fonctionnelle du travail est fondée sur la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

La décomposition du travail en tâches élémentaires en facilite l'exécution ; ces tâches sont répétitives pendant un temps précis. Cette décomposition se traduit également par la séparation du travail en équipes mettant l'accent sur l'individualisation des tâches confiées à chaque employé.

Le salaire attribué est fondé sur les compétences et les responsabilités de chaque salarié ainsi que sur ses efforts consentit constituent des facteurs de motivation et donc d'augmentation de la production.

Henri FAYOL fut l'un des grands théoriciens de l'Ecole Classique. Il a préconisé certains principes de la gestion des ressources humaines notamment :

- La division du travail ;
- L'autorité ;
- La discipline ;
- La rémunération et méthode de paiement ;
- Hiérarchie ;
- Equité ;

#### ➤ **Ecole des relations humaines**

Douglas MC Gregor qui a fondé la théorie dite X et Y issue d'observations empiriques et formulée de manière à rendre compte des compétences observés dans les organisations. Elles se révèlent vraies en pratique bien qu'elles soient totalement opposées. Le manager doit s'efforcer alors de jongler entre les deux théories (au bâton ou la carotte).

- Selon la théorie X qui inspire l'organisation classique, l'individu moyen n'aime pas le travail : c'est une punition divine (on rappelle ici le mythe d'Adam et Eve) à laquelle il essaie de se soustraire. Si l'organisation veut atteindre ses objectifs, elle doit contraindre, contrôler et menacer de sanctions les travailleurs qui préfèrent le contrôle et la sécurité que la responsabilité.

En ce qui concerne cette théorie, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte, l'humain moyen préfère être dirigé et n'aime pas les responsabilités.

Sur le plan de la motivation, la pratique de la théorie X se retrouve dans la satisfaction de besoin inférieur de l'échelle de MASLOW (besoins physiologiques et sécurité) qui admettent le principe « de la carotte au bâton ». Sur le plan organisationnel, cette pratique admet le style de direction centré sur le supérieur et la centralisation.

- Pour la théorie Y l'individu moyen ne répugne pas le travail qui est une situation de la vie comme une autre, tel le jeu ou le repos. Le travailleur peut s'autocontrôler, s'auto-gérer et s'auto-discipliner lorsqu'il se sent responsable de l'atteinte de certains objectifs qui lui permettent de satisfaire ses besoins d'estime et de réalisation. Donc, cette théorie rencontre bien les préoccupations du courant des Néo-Relations Humaines.

Pour cette situation, il est préférable de laisser les employés s'auto-organiser, l'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement, l'homme moyen est capable d'apprendre. Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais plus il recherche les responsabilités.

#### ➤ **La théorie de l'acceptation des technologies (TAM)**

Elle a été développée par Fred Davis en 1989. Elle vise à expliquer les facteurs qui déterminent l'acceptation ou le rejet d'une technologie par ses utilisateurs.

La théorie TAM repose sur deux variables clés :

- L'unité perçue (Perceived Usefulness-PU) : c'est le degré selon lequel un individu croit que l'utilisation d'une technologie améliorera ses performances dans son travail.

- La facilité d'utilisation perçue (Perceived Ease of Use-PEOU) : il s'agit du degré selon lequel une personne estime que l'utilisation d'une technologie ne nécessite pas un grand effort.

Cette théorie aide donc à analyser les conditions nécessaires pour que l'usage des NTIC en GRH soit effectif et bénéfique.

#### ➤ **La théorie de la contingence**

La théorie de la contingence est une approche en gestion et en organisation qui a émergé dans les années 1960, notamment grâce aux travaux de chercheurs comme Joan Woodward, Paul Lawrence et Jay Lorsch. Cette théorie postule qu'il n'existe pas de « meilleure façon » universelle de gérer ou d'organiser une entreprise, mais que l'efficacité des pratiques managériales dépend toujours de la situation particulière dans laquelle l'organisation se trouve. Autrement dit, les décisions et les structures doivent être adaptées aux contingences internes (comme la taille, la culture, les ressources humaines) et externes (comme l'environnement économique, technologique, concurrentiel). Dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'utilisation des NTIC, cette théorie invite à considérer que l'intégration des technologies ne peut être standardisée, mais doit être contextualisée selon les besoins, les contraintes et les spécificités propres à la CNSS.

L'un des apports majeurs de la théorie de la contingence est qu'elle fait la synthèse entre différentes variables qui influencent la performance organisationnelle. Par exemple, le choix des outils NTIC dans la GRH dépendra du type d'activités réalisées, du niveau de complexité des processus RH, du degré de formalisation souhaité, et des compétences disponibles chez les collaborateurs. Ainsi, dans un environnement la CNSS, caractérisé par une forte régulation, des besoins élevés en sécurité des données et une grande exigence de réactivité, les solutions technologiques doivent être choisies et adaptées pour répondre précisément à ces exigences, plutôt que d'appliquer des modèles génériques ou importés sans ajustement.

La théorie insiste aussi sur la nécessité d'aligner la stratégie, la structure organisationnelle et les systèmes technologiques. Cela signifie qu'un bon système d'information RH ne suffit pas à lui seul ; il doit être intégré dans une démarche stratégique cohérente où la direction, les responsables RH et les utilisateurs finaux partagent une vision commune. Par exemple, si la CNSS souhaite renforcer son capital humain via la formation continue, les outils numériques déployés devront favoriser cette stratégie en proposant des plateformes adaptées, des outils de suivi des compétences, et des modules d'apprentissage interactifs. Cette cohérence entre contingences stratégiques et technologiques maximise la valeur ajoutée des NTIC dans la GRH.

La théorie de la contingence offre un cadre d'analyse précieux pour comprendre que l'intégration des NTIC dans la gestion des ressources humaines ne peut être standardisée mais doit être adaptée au contexte spécifique de la CNSS.

#### ➤ **La théorie du Capital Humain**

La théorie du capital humain, largement développée par l'économiste Gary Becker dans les années 1960, considère que les individus ne sont pas simplement des facteurs de production, mais qu'ils représentent un capital essentiel pour l'organisation, au même titre que les équipements ou les finances. Cette théorie met l'accent sur l'investissement dans les compétences, les connaissances, la santé et l'expérience des salariés, lesquels contribuent directement à la performance économique et à la compétitivité de l'entreprise. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH), la théorie du capital humain justifie les dépenses et les efforts consacrés à la formation, au développement des talents et à la motivation, car ces investissements augmentent la valeur productive des collaborateurs. Appliquée à la CNSS, elle souligne que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont des leviers puissants pour renforcer ce capital humain, en facilitant l'acquisition et la diffusion des savoirs.

L'un des éléments fondamentaux de cette théorie est que les compétences et les connaissances accumulées par les salariés constituent un actif immatériel qui influence directement la performance organisationnelle. Ainsi, l'usage des NTIC dans la GRH à la CNSS permet d'optimiser la gestion de ce capital en offrant des outils pour cartographier les compétences, planifier les parcours de formation, et évaluer les acquis. Par exemple, les plateformes de e-learning, les systèmes d'information RH intégrés, et les bases de données de gestion des talents facilitent la valorisation et la mobilisation des savoir-faire internes. Cela

contribue non seulement à améliorer l'efficacité individuelle, mais aussi à favoriser l'innovation et la capacité d'adaptation de la banque dans un environnement concurrentiel.

La théorie du capital humain met également en avant l'importance de l'investissement à long terme. Contrairement à une vision purement comptable des coûts, elle considère que les dépenses liées à la formation, à la santé au travail, ou à l'amélioration des conditions de travail sont des investissements qui génèrent un retour économique sous forme d'augmentation de la productivité, de réduction du turnover, et d'amélioration de la qualité du service. A la CNSS, cela signifie qu'une stratégie RH bien digitalisée, appuyée par des NTIC efficaces, ne doit pas être perçue comme une charge, mais comme un levier de création de valeur durable.

Enfin, la théorie du capital humain insiste sur le rôle des conditions de travail et de l'environnement organisationnel dans le développement et la valorisation du capital humain. Les NTIC, utilisées de manière réfléchie, peuvent améliorer la qualité de vie au travail en facilitant la communication, le télétravail, la collaboration à distance, et en automatisant les tâches répétitives. Cela permet aux collaborateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation. A la CNSS, l'adoption de ces technologies doit donc être pensée non seulement en termes de productivité, mais aussi en termes de bien-être et de développement professionnel.

### ➤ La théorie sociotechnique

La théorie sociotechnique, développée dans les années 1950 par des chercheurs comme Eric Trist et Ken Bamforth du Tavistock Institute en Angleterre, propose une approche systémique et intégrée des organisations où les dimensions sociales et techniques sont indissociablement liées. Contrairement à une vision purement technique ou purement humaine, cette théorie souligne que la performance et l'efficacité d'une organisation dépendent de la manière dont les systèmes sociaux (les individus, les équipes, les relations humaines) interagissent avec les systèmes techniques (les outils, les machines, les technologies). Appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH) et à l'usage des NTIC, elle invite à considérer non seulement les outils numériques eux-mêmes, mais aussi l'impact de leur intégration sur les comportements, les modes de travail, et la culture organisationnelle.

Dans le contexte de la CNSS, la théorie sociotechnique rappelle que l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication ne peut réussir que si elle est pensée en même temps que l'organisation sociale dans laquelle elles s'insèrent. Cela signifie qu'un logiciel de gestion RH, par exemple, ne doit pas simplement être performant sur le plan technique ; il doit aussi être accepté, utilisé efficacement, et en harmonie avec les pratiques des collaborateurs, leurs compétences, et les interactions entre les services. La théorie souligne l'importance de concevoir des systèmes qui optimisent à la fois la technologie et les relations humaines, en veillant à ce que les innovations ne déstabilisent pas les équilibres sociaux ni ne génèrent de tensions ou de résistances inutiles.

Un point fondamental de cette théorie est la recherche d'un équilibre entre autonomie et contrôle. En effet, l'introduction des NTIC peut parfois renforcer des systèmes de contrôle et de surveillance, ce qui peut être perçu comme une menace par les salariés. La théorie sociotechnique recommande donc d'impliquer les utilisateurs dans la conception et la mise en œuvre des technologies, afin qu'ils conservent une certaine autonomie dans leur travail, ce qui favorise la motivation, la satisfaction, et la créativité. À la CNSS, cela pourrait se traduire par une démarche participative où les agents RH et les managers collaborent à la définition des outils numériques, ajustent les processus pour correspondre aux réalités du terrain, et bénéficient de formations adaptées.

Par ailleurs, la théorie sociotechnique insiste sur l'importance de la formation et du développement des compétences pour que la technologie soit réellement un levier d'efficacité. Elle recommande que l'investissement ne porte pas uniquement sur l'acquisition d'outils performants, mais aussi sur l'accompagnement humain, en assurant que les collaborateurs maîtrisent ces outils et comprennent leur finalité. A la CNSS, la formation aux NTIC doit donc être intégrée dans une stratégie globale qui valorise l'apprentissage continu, l'échange de bonnes pratiques, et la montée en compétence progressive.

### ➤ La théorie de l'innovation technologique de Rogers

La théorie de l'innovation technologique s'intéresse aux processus par lesquels de nouvelles technologies sont développées, adoptées et intégrées dans les organisations pour améliorer leurs performances. Parmi les pionniers de cette théorie figure Everett Rogers, qui a élaboré la célèbre théorie de la diffusion des innovations dans les années 1960. Selon cette approche, l'innovation technologique ne se limite pas à la simple invention, mais inclut aussi la manière dont une organisation et ses membres acceptent, adaptent et exploitent ces innovations pour créer de la valeur. Appliquée à la gestion des ressources humaines (GRH), cette théorie souligne que l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à la CNSS ne relève pas uniquement d'un choix technique, mais d'un processus complexe d'appropriation, d'ajustement et de transformation des pratiques RH.

Un point central de la théorie est la prise en compte des différents profils d'adoption des innovations au sein des organisations. Rogers identifie ainsi plusieurs catégories d'adopteurs : les innovateurs, les premiers adopteurs, la majorité précoce, la majorité tardive, et les retardataires. Cette segmentation est particulièrement pertinente pour la CNSS, où la réussite de la digitalisation des processus RH dépendra de la capacité à mobiliser les innovateurs et premiers adopteurs au sein des équipes, pour qu'ils deviennent des relais et facilitateurs auprès des autres collaborateurs. La résistance au changement et les freins culturels sont alors des facteurs à anticiper et à gérer avec soin, notamment via des actions de communication, de formation et de sensibilisation.

La théorie de l'innovation technologique met aussi en avant l'importance de l'environnement organisationnel et des conditions contextuelles dans la diffusion des NTIC. Cela comprend la culture d'entreprise, les ressources disponibles, la structure managériale, ainsi que les compétences techniques des salariés. La CNSS doit ainsi créer un cadre favorable à l'innovation, où l'expérimentation est encouragée, les erreurs tolérées, et où l'apprentissage continu est valorisé. De plus, la direction joue un rôle crucial en impulsant la stratégie d'innovation, en mobilisant les ressources nécessaires, et en accompagnant les équipes dans la transition numérique des pratiques RH.

### ➤ Théorie de l'alignement stratégique

L'un des apports majeurs de cette théorie est qu'elle introduit une vision systémique et dynamique de l'entreprise. L'alignement stratégique n'est pas un état figé, mais un processus continu d'ajustement entre la technologie, les processus internes, et les orientations stratégiques. Cela signifie que les entreprises doivent continuellement réévaluer leurs choix technologiques en fonction des évolutions de l'environnement (technologique, économique, concurrentiel) mais aussi des transformations internes (changements organisationnels, développement de compétences, restructurations, etc.). Par conséquent, l'alignement n'est pas seulement une affaire de direction générale ou d'experts en technologies de l'information : il engage toute l'organisation, y compris les responsables RH.

Un autre point central est la notion de "fit" stratégique, qui peut être à la fois interne et externe. L'alignement interne concerne la cohérence entre les différentes fonctions de l'organisation (RH, finance, marketing, etc.) et leurs technologies associées. Par exemple, un logiciel RH ne peut pas être performant s'il ne s'intègre pas avec les outils de gestion de la paie ou de planification stratégique. L'alignement externe, quant à lui, renvoie à la manière dont l'entreprise utilise la technologie pour répondre efficacement aux exigences de son environnement : clients, marchés, régulations, etc. Pour la CNSS, cela signifie que l'intégration des NTIC en RH ne doit pas uniquement répondre à des besoins internes, mais aussi améliorer la relation client (par exemple via une meilleure formation des agents en front-office) ou renforcer la conformité aux exigences réglementaires (via une gestion électronique des documents).

En outre, cette théorie met en lumière l'importance de la maturité organisationnelle. Toutes les entreprises ne sont pas prêtes, au même niveau, à intégrer les technologies dans leur modèle de gestion. L'alignement stratégique suppose donc un certain niveau de capacité d'absorption, c'est-à-dire la capacité de comprendre, d'adopter, et de tirer profit des innovations technologiques. Cela implique, entre autres, la sensibilisation du personnel, la mise à disposition de formations adéquates, le renforcement des compétences numériques, et la mise en place d'une gouvernance adaptée. A la CNSS, la réussite d'une GRH

numérisée dépendra de la capacité des dirigeants à créer un climat favorable à l'innovation, à piloter le changement, et à mobiliser les ressources nécessaires.

### ➤ **Théorie des Ressources**

La théorie des ressources, aussi appelée Resource-Based View (RBV), a été développée dans les années 1980 et 1990, notamment par Jay Barney en 1991. Elle repose sur l'idée que la performance durable d'une entreprise ne découle pas uniquement des conditions du marché ou des avantages concurrentiels externes, mais surtout de la qualité, la rareté et l'exploitation efficace de ses ressources internes. Ces ressources peuvent être tangibles (bâtiments, équipements, capitaux) ou intangibles (compétences, savoir-faire, culture organisationnelle, systèmes d'information, réputation). Dans cette perspective, les ressources humaines, lorsqu'elles sont bien mobilisées et appuyées par les technologies de l'information et de la communication (NTIC), peuvent constituer un levier stratégique central de différenciation.

L'un des fondements de cette théorie est que pour qu'une ressource contribue à un avantage concurrentiel durable, elle doit répondre à quatre critères : VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substituable). Cela signifie qu'une ressource doit créer de la valeur pour l'organisation, être difficilement accessible pour les concurrents, difficile à imiter ou copier, et qu'il ne doit pas exister de substitut équivalent. Or, les compétences humaines et les systèmes organisationnels appuyés par les NTIC, lorsqu'ils sont bien intégrés, peuvent parfaitement répondre à ces exigences. Par exemple, un système RH basé sur une base de données intelligente couplée à des indicateurs de performance propres à l'entreprise peut devenir une ressource inimitable si elle est bâtie sur des années d'expérience, de formation et d'adaptation aux réalités de terrain.

Dans le contexte de la gestion des ressources humaines, la théorie des ressources met donc en lumière le capital humain comme une richesse stratégique essentielle. Mais ce capital humain ne prend sa pleine valeur que s'il est renforcé, outillé et valorisé par des technologies appropriées. Par exemple, des logiciels d'e-learning permettent de renforcer les compétences à grande échelle ; les plateformes d'évaluation des performances permettent de cibler les talents et de les fidéliser ; les outils de GPEC facilitent l'anticipation des besoins futurs en compétences. Ainsi, l'usage intelligent des NTIC dans la GRH transforme les ressources humaines de simples exécutants à des actifs stratégiques, difficilement remplaçables et déterminants pour la compétitivité de l'organisation.

A la CNSS, l'application de la théorie des ressources justifie pleinement les efforts de digitalisation RH. En investissant dans des systèmes numériques performants pour la gestion des talents, la formation, la planification des effectifs ou la rémunération, la banque renforce la valeur stratégique de ses collaborateurs. Ces derniers, mieux formés, mieux suivis, et plus engagés, deviennent des vecteurs d'innovation, de stabilité, et de performance.

La théorie des ressources rappelle aussi que l'accumulation de ressources ne suffit pas : ce qui fait la différence, c'est la capacité à les combiner efficacement, à les intégrer dans des routines, à les faire évoluer et à les aligner sur les objectifs stratégiques. C'est ici que la GRH digitalisée joue un rôle clé. Par exemple, si la CNSS dispose de bons éléments dans son personnel mais ne met pas en place de système de gestion des carrières, ou s'il n'y a pas d'analyse stratégique des compétences, ces ressources restent sous-utilisées. Le rôle des NTIC devient alors celui d'un catalyseur d'exploitation optimale du capital humain, à travers des tableaux de bord décisionnels, des outils de pilotage, des bases de données de compétences, etc.

La théorie des ressources démontre que l'utilisation des NTIC en GRH ne se limite pas à l'automatisation des tâches ou à la modernisation des outils. Elle constitue une stratégie d'optimisation du capital humain dans une logique de rareté, d'avantage concurrentiel et de création de valeur durable.

### ➤ **Théorie de la gestion du changement**

La théorie de la gestion du changement est un cadre essentiel dans la compréhension de l'introduction des NTIC dans la gestion des ressources humaines, particulièrement dans une organisation comme la CNSS. Parmi les penseurs majeurs de cette théorie, Kurt Lewin est considéré comme le pionnier avec son modèle en trois phases (dégel – changement – regel), mais cette théorie a été enrichie par d'autres auteurs comme John Kotter, qui propose un modèle en huit étapes pour conduire efficacement

le changement organisationnel. Le principe de base de cette théorie est que toute transformation significative, notamment technologique, implique des résistances, des adaptations et une stratégie structurée d'accompagnement du personnel.

Appliquée à la GRH et à l'introduction des NTIC, cette théorie insiste sur l'importance de préparer les acteurs internes au changement, d'impliquer les parties prenantes, et de soutenir la transition par des actions concrètes.

La théorie de la gestion du changement repose sur l'idée qu'un changement mal préparé entraîne inévitablement des résistances, des blocages ou des échecs. Cela est particulièrement vrai dans les projets de digitalisation RH, où les salariés peuvent percevoir les NTIC comme des menaces (surveillance accrue, automatisation de tâches, perte de contact humain) ou comme des sources de stress (difficulté à maîtriser les outils, surcharge d'informations, évolution rapide des systèmes). Pour surmonter ces obstacles, la théorie propose des stratégies telles que la communication transparente, l'implication active du personnel dans le processus de changement, la valorisation des apports du digital, et l'instauration d'un leadership transformationnel capable de mobiliser les énergies autour d'une vision commune.

Dans le modèle de Kotter, on insiste notamment sur des étapes comme la création d'un sentiment d'urgence, la constitution d'une coalition pilote, la définition d'une vision claire du changement, la communication fréquente, l'élimination des obstacles, la production de succès rapides, et l'ancrage du changement dans la culture organisationnelle. Dans le cas de la CNSS, cela suppose que le projet de numérisation des RH soit soutenu par la direction générale, porté par une équipe de transformation interne, expliqué à tous les niveaux hiérarchiques, et accompagné par des résultats visibles à court terme, comme la réduction des délais de traitement de candidatures ou l'amélioration de la réactivité du service RH.

C'est pourquoi cette théorie valorise l'approche participative, la formation continue, le feedback régulier, et la valorisation des efforts. Elle met en lumière la nécessité de créer une culture du changement, c'est-à-dire une organisation capable de s'adapter en permanence, de tirer parti des innovations, et de renforcer sa résilience en période de transformation.

### III. Méthodologie de l'étude

La population est constituée de l'ensemble des agents œuvrant au sein de la Direction Générale de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, soit un total de 3.937 agents. Il s'agit d'une population finie, composée d'hommes et de femmes.

Un échantillon non probabiliste de type occasionnel a été retenu. Ce qui veut dire qu'il est constitué à partir des individus disponibles et volontaires au moment de l'enquête. Le choix des participants ne repose donc pas sur un tirage aléatoire, mais sur leur accessibilité immédiate.

Il est constitué de 50 agents issus du Département des Ressources Humaines de la CNSS, sur une population cible de 102 agents. Ce type d'échantillonnage a été choisi en raison de la disponibilité des agents au moment de l'enquête.

Ces enquêtés sont répartis selon les variables suivantes : Sexe, ancienneté, niveau d'études, âge, état civil et statut professionnel.

**Tableau 1 : Répartition des enquêtés selon la variable sexe**

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Masculin	16	32
Féminin	34	68
Total	50	100

Les résultats de ce tableau montrent que sur les 50 enquêtés, 34, représentant 68% sont du sexe féminin, contre 16 du sexe masculin, soit 32%. Cette répartition indique une prédominance féminine au Département des Ressources Humaines.

**Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon la variable ancienneté**

Ancienneté	Fréquences	Pourcentages
0 à 5 ans	8	16
5 à 10 ans	28	56
10 ans ou plus	14	28
Total	50	100

En ce qui concerne l'ancienneté des répondant au sein du Département des Ressources Humaines, 28 agents, soit 56% ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans, 14 agents, soit 28% cumulent 10 ans ou plus d'expérience et 8 agents, soit 16% sont à la tranche de 0 à 5 ans d'expérience. Cette répartition témoigne d'une composition équilibrée entre agents relativement récents et collaborateurs plus aguerris.

**Tableau 3 : Répartition des enquêtés selon la variable niveau d'études**

Niveau d'études	Fréquences	Pourcentages
G3	20	40
L2	27	54
Master ou plus	3	6
Total	50	100

Concernant le niveau d'études des répondants, la majorité des enquêtés, soit 27 personnes (54%), possède un niveau d'études correspondant ont un diplôme de licence, ils sont suivis de 20, soit 40% enquêtés ayant atteint le niveau G3. Enfin 3 enquêtés, soit 6% détiennent un diplôme de master ou un niveau supérieur.

**Tableau 3 : Répartition des enquêtés selon la variable âge**

Age	Fréquences	Pourcentages
20 à 29 ans	9	18
30 à 39 ans	23	46
40 à 49 ans	12	24
50 à 59 ans	5	10
60 ans et plus	1	2
Total	50	100

En ce qui concerne la répartition des enquêtés, les résultats se présentent comme suit : 23 enquêtés, soit 46% ont l'âge comprise entre 30 et 39 ans, 12 enquêtés soit 24% ont entre 40 et 49 ans d'âge, 9 sujets, soit 18% ont l'âge comprise entre 20 et 29 ans, 5 enquêtés, soit 10% leur âge se situe entre 20 et 29 ans et 1 enquêté, soit 2% à 60 ans et plus.

**Tableau 4 : Répartition des enquêtés selon la variable Etat civil**

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Marie	32	64
Célibataire	18	36
Total	50	100

En ce qui concerne la répartition des enquêtés selon l'état civil, on compte 32 enquêtés mariés, soit 64% de l'échantillon et 18 enquêtés, soit 36% sont célibataires.

**Tableau 6 : Répartition des enquêtés selon la variable statut professionnel**

Statut professionnel	Fréquences	Pourcentages
Cdi	42	84
Cdd	5	10
Stagiaire	3	6
Total	50	100

Les données recueillies sur la répartition des enquêtés selon le statut professionnel montrent que 42 enquêtés, soit 84% disposent d'un contrat à durée indéterminée, 5 personnes, soit 10% de l'échantillon ont un contrat à durée déterminée, tandis que 3 enquêtés, soit 6% sont stagiaires.

**Tableau 7 : Impact des NTIC sur la performance RH**

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	50	100
Non	0	0
Total	50	100

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés (100%) affirment que l'intégration des NTIC a contribué à améliorer la performance des ressources humaines. Ces enquêtés justifient leur point de vue par les raisons suivantes : [...Les NTIC permettent de réduire le temps consacré à des tâches administratives répétitives, comme la gestion des paies, la gestion des absences, ou encore le traitement des candidatures. Cela permet de dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, L'utilisation des plateformes numériques et des outils d'intelligence artificielle (IA) pour le recrutement a rendu les

processus plus rapides et plus efficaces, Les NTIC permettent une meilleure présélection des candidats et une gestion plus précise des candidatures, Grâce aux outils de e-learning, les départements RH peuvent offrir des formations à distance à un plus grand nombre de collaborateurs, avec une plus grande flexibilité, tout en suivant les progrès des employés en temps réel, Les NTIC, telles que les plateformes collaboratives et les outils de messagerie instantanée, facilitent la communication entre les employés et les départements RH, ce qui peut renforcer la collaboration, la transparence et la satisfaction des employés, Les logiciels de gestion de la performance permettent de suivre plus efficacement les objectifs des employés, de donner des retours en temps réel, et de suivre l'évolution de leur carrière, L'intégration des NTIC permet de collecter et d'analyser des données RH (taux de rotation, satisfaction des employés, performance, etc.), offrant ainsi aux départements RH des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées, L'usage des technologies comme les plateformes de télétravail, la gestion des horaires flexibles et les outils de collaboration en ligne ont renforcé la flexibilité du travail, ce qui a un impact positif sur la satisfaction et la productivité des employés...]

**Tableau 8 : Domaine RH bénéficiant le plus de la digitalisation**

Domaines	Fréquences	Pourcentages
Formation	9	18
Recrutement	14	28
Rémunération	18	36
Gpec	9	18
Total	50	100

Les résultats de ce tableau indiquent que le domaine de la rémunération est celui qui a le plus bénéficié de la digitalisation, avec 18 enquêtés, soit 36%. Il est suivi par le recrutement cité par 14 personnes, soit 28%, ensuite viennent à égalité la formation et la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, chacune mentionnée par 9 enquêtés soit 18%.

**Tableau 9 : Réduction des erreurs administratives grâce aux NTIC**

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	30	60
Non	20	40
Total	50	100

Les données de ce tableau indiquent que 30 enquêtés, soit 60%, estiment que l'utilisation des NTIC a permis de réduire les erreurs administratives dans les opérations RH. En revanche, 20 enquêtés, soit 40%, ne partage pas cet avis.

**Tableau 10 : Impact des NTIC sur la qualité des décisions en RH**

Impact	Fréquences	Pourcentages
Oui	29	58
Non	21	42
Total	50	100

Les résultats recueillis dans ce tableau montrent que sur les 50 enquêtés, 29, soit 58% considèrent que l'utilisation des NTIC a amélioré la qualité des prises de décisions en ressources humaines, contre 21 enquêtés, soit 42% qui considèrent que l'usage des NTIC n'a pas eu d'impact significatif sur la qualité des décisions prises.

**Tableau 11 : Outils utilisez régulièrement en RH**

Outils	Fréquences	Pourcentages
SIRH	25	23,1
Intranet	21	19,4
Plateformes collaboratives	24	22,2
Visioconférence	21	19,4
Portail Rh/apps mobiles	17	15,7
Total	108	99,8

La lecture des données de ce tableau présente les différents outils numériques utilisés dans les tâches RH. Il convient de noter une inflation de N probablement due à des réponses multiples par enquêtés. Selon les données, le SIRH est l'outil le plus utilisé avec 25 enquêtés, soit 23,1%, suivi des plateformes collaboratives avec 24 enquêtés, soit 22,2%. Viennent ensuite l'intranet et la visioconférence utilisés par respectivement 22 enquêtés, soit 19,4% et 21 enquêtés soit 19,4%. Enfin, le portail RH/Apps mobiles sont employés par 17 enquêtés, soit 15,7%.

**Tableau 12 : Effets positifs de l'introduction des NTIC dans le département RH à la CNSS**

Réponses	ni	%
Amélioration de l'efficacité des processus administratifs	28	18,7
Optimisation de la gestion des ressources humaines	28	18,7
Amélioration de la communication interne	25	16,7

Accessibilité des données et prise de décision améliorée	23	15,4
Reduction des couts opérationnels	18	12
Amélioration de la satisfaction des employés	14	9,3
Facilitation de la formation et du développement professionnel	12	8
Innovation et développement de nouvelles solutions	11	7,3
Total	149	106,1

Le tableau met en évidence les bénéfices majeurs résultant de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le département des ressources humaines de la CNSS. Les réponses montrent que l'amélioration de l'efficacité des processus administratifs et l'optimisation de la gestion des ressources humaines sont les avantages les plus significatifs, chacun recueillant 18,7% des réponses. L'amélioration de la communication interne (16,7 %), L'accessibilité des données et la prise de décision améliorée (15,4 %), La réduction des coûts opérationnels (12%), Les NTIC participent également à l'amélioration de la satisfaction des employés (9,3%), à la facilitation de la formation et du développement professionnel (8 %), ainsi qu'à l'innovation et au développement de nouvelles solutions (7,3%).

**Tableau 13 : Effets négatifs et limites de l'intégration des NTIC dans la gestion des ressources humaines à la CNSS**

Réponses	ni	%
Resistance au changement	11	18,3
Problèmes lies a la sécurité des données	11	18,3
Dépendance aux technologies	9	15
Inégalités d'accès et de compétences	9	15
Surcharge d'information	7	11,6
Détérioration des relations humaines	7	11,6
Couts d'implémentation et de maintenance	6	10
Total	60	99,8

Le tableau met en lumière les principaux défis et limites rencontrés dans l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein du département des ressources humaines de la CNSS. Les deux effets

négatifs les plus fréquemment cités, avec 18,3 % chacun, sont la résistance au changement et les problèmes liés à la sécurité des données. Les dépendances aux technologies et les inégalités d'accès et de compétences, chacune à 15 %, La surcharge d'information (11,6 %) et la détérioration des relations humaines (11,6 %), Enfin, les coûts d'implémentation et de maintenance (10 %).

**Tableau 14 : Utilisation des NTIC dans l'organisation et la dispensation des formations au sein du département RH**

Réponses	ni	%
Formation en ligne (e-learning)	9	15
Webinaires et sessions de formation à distance	9	15
Modules interactifs et contenus multimédia	9	15
Suivi de la progression des apprenants	8	13,3
Collaborations et discussions en ligne	7	11,6
Formation mobile (m-Learning)	7	11,6
Adaptation des contenus de formation à distance selon les besoins	6	10
Reduction des couts et des déplacements	5	8,3
Total	60	99,8

Le tableau illustre les différentes modalités d'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les pratiques de formation du département des ressources humaines de la CNSS. En premier lieu, la formation en ligne (E-learning), les webinaires et sessions de formation à distance, ainsi que les modules interactifs et contenus multimédia sont les modalités les plus utilisées, chacune obtenant 15 % des réponses. Le suivi de la progression des apprenants (13,3 %) est également une composante importante, Par ailleurs, les collaborations et discussions en ligne (11,6 %) et la formation mobile (M-Learning) (11,6 %), L'adaptation des contenus de formation à distance selon les besoins (10 %), Enfin, la réduction des coûts et des déplacements (8,3 %).

**Tableau 15 : Utilisation des plateformes numériques pour la publication des offres d'emploi à la CNSS**

Réponses	ni	%
Utilisation du site officiel de la cnss	23	23,4
Plateformes nationales de recrutement	23	23,4
Réseaux sociaux professionnels	21	21,4
Plateformes internes ou intranet	18	18,3
Outils intégrés dans les logiciels de gestion Rh	13	13,2
Total	98	99,7

Le tableau met en évidence les différents canaux numériques utilisés par le département des ressources humaines de la CNSS pour la diffusion des offres d'emploi. On constate que l'utilisation du site officiel de la CNSS et des plateformes nationales de recrutement arrivent en tête avec 23,4 % chacune. Les réseaux sociaux professionnels représentent également un canal majeur (21,4 %), Les plateformes internes ou intranet (18,3 %) sont également utilisées, Enfin, les outils intégrés dans les logiciels de gestion RH (13,2 %).

**Tableau 16 : Impact de l'utilisation des NTIC sur le processus de recrutement à la CNSS**

Réponses	ni	%
Digitalisation de l'ensemble du processus	30	18,1
Gain de temps et d'efficacité	30	18,1
Accès a un vivier de candidats plus large	27	16,3
Professionnalisation et traçabilité	24	14,5
Utilisation d'outils d'évaluation en ligne	22	13,3
Meilleure expérience pour les candidats	17	10,3
Reduction des couts de recrutement	15	9
TOTAL	165	99,5

Le tableau présente une analyse claire des transformations apportées par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le processus de recrutement à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). En premier lieu, la digitalisation de l'ensemble du processus ainsi que le gain de temps et d'efficacité sont les effets les plus marquants, chacun recueillant 18,1 % des réponses. L'accès à un vivier de candidats plus large (16,3 %) est un autre avantage majeur souligné par les répondants. La professionnalisation et la traçabilité du recrutement, avec 14,5 % des réponses, Par ailleurs, l'utilisation d'outils d'évaluation en ligne (13,3 %) contribue à objectiver le processus de sélection, en évaluant plus efficacement les compétences des candidats grâce à des tests et questionnaires digitaux, Le fait que 10,3 % des répondants mentionnent une meilleure expérience pour les candidats témoigne également d'une plus grande considération pour le parcours des postulants, avec des interfaces plus conviviales et des réponses plus rapides. Enfin, la réduction des coûts de recrutement (9 %).

**Tableau 17 : Gestion de paie via un logiciel numérique**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	50	100
Non	0	0
Total	50	100

Ce tableau montre que sur les 50 enquêtés, la totalité, soit 100% ont confirmé que la paie est gérée via un logiciel numérique. Aucun enquêté n'a répondu négativement.

**Tableau 18 : Accès aux bulletins de paie via une plateforme numérique**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	50	100
Non	0	0
Total	50	100

Les données recueillies révèlent que la totalité des enquêtés (50 enquêtés, soit 100%) déclarent avoir accès à leurs bulletins de paie à travers une plateforme numérique. Aucun cas contraire n'a été relevé.

**Tableau 19 : Contribution des outils numériques à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du département RH**

Réponses	ni	%
Centralisation et analyse des données	35	23,3
Planification et suivi des compétences	33	22
Aide à la prise de décision stratégique	30	20
Amélioration de la communication et de la collaboration	27	18
Anticipation des évolutions métiers	25	16,6
Total	150	99,6

Le tableau présente les principales fonctions des outils numériques et leur impact dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines. En premier lieu il y a la centralisation et l'analyse des données avec 23,3% des réponses. Vient ensuite la planification et le suivi des compétences (22 %), L'aide à la prise de décision stratégique représente 20 % des réponses, montrant que les outils numériques fournissent des indicateurs pertinents pour anticiper les évolutions et prendre des décisions éclairées. L'amélioration de la communication et de la collaboration, citée par 18 % des répondants, facilite la diffusion d'informations et le travail collectif autour des enjeux de compétences. Enfin, l'anticipation des évolutions métiers, avec 16,6 %, reflète la capacité des outils à intégrer les tendances du marché et à préparer l'organisation aux changements à venir.

**Tableau 20 : Existence d'un système de suivi de carrière et des compétences**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	16	32
Non	34	68
Total	50	100

Les informations de ce tableau montrent que 34 enquêtés, soit 68% indiquent qu'aucun tel système n'est en place. En revanche, 16 enquêtés, soit 32% affirment l'existence d'un système numérique dédié au suivi des carrières et compétences. Ces résultats montrent une faible intégration des outils numériques dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**Tableau 21 : Propositions d'amélioration pour l'optimisation des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines à la CNSS**

Réponses	NI	%
Renforcement de la formation des utilisateurs	9	21,4
Modernisation et intégration des systèmes	9	21,4
Amélioration de l'infrastructure informatique	9	21,4
Développement d'une culture numérique	8	19
Mise en place d'un support technique réactif	7	16,6
Total	42	99,8

Ce tableau intitulé met en lumière les principales solutions suggérées par les répondants pour renforcer l'usage des NTIC dans la gestion des ressources humaines. On observe que trois propositions majeures arrivent en tête avec une égalité relative : le renforcement de la formation des utilisateurs, la modernisation et l'intégration des systèmes, ainsi que l'amélioration de l'infrastructure informatique, chacune recueillant 21,4 % des réponses. Le développement d'une culture numérique apparaît également comme un levier essentiel, avec près de 19 %. Enfin, la mise en place d'un support technique réactif, bien que moins citée (16,6 %), reste une composante clé pour assurer la continuité et la fiabilité des services numériques.

### Question 3 : Réduction des erreurs administratives grâce aux NTIC

**Tableau 22 :**

Variables	Ddl	$\chi^2$	P-value	V-cramer	Décision
Sexe	1	0,138	0,710	0,053	H0 acceptée
Ancienneté	2	0,074	0,963	0,039	H0 acceptée
Niveau d'études	2	0,932	0,231	0,242	H0 acceptée
Age	4	2,453	0,653	0,221	H0 acceptée
Etat Civil	1	0,231	0,630	0,068	H0 acceptée
Statut professionnel	2	0,060	0,971	0,035	H0 acceptée

Les données recueillies dans ce tableau nous renseignent que les P-values obtenues pour toutes les variables sont largement au seuil critique de 0,05. Plus précisément : sexe ( $\chi^2= 0,138$  ;  $p= 0,710$ ), Ancienneté ( $\chi^2= 0,074$  ;  $p= 0,963$ ), Niveau d'études ( $\chi^2= 0,932$  ;  $p= 0,231$ ), Age ( $\chi^2= 2,453$  ;  $p= 0,653$ ), Etat civil ( $\chi^2= 0,231$  ;  $p= 0,971$ ), Statut professionnel ( $\chi^2= 0,060$  ;  $p= 0,971$ ). Cela signifie que les réponses des enquêtés concernant la réduction des erreurs administratives grâce aux NTIC ne sont influencées par aucune de leurs caractéristiques individuelles. Ainsi donc, la réduction des erreurs administratives est perçue comme un effet global et transversal des NTIC, indépendamment des différences personnelles ou professionnelles entre les répondants.

#### Question 4 : Impact des NTIC sur la qualité des décisions en RH

Tableau 23

Variables	Ddl	$\chi^2$	P-value	V-cramer	Décision
Sexe	1	0,030	0,863	0,024	H0 acceptée
Ancienneté	2	1,692	0,429	0,184	H0 acceptée
Niveau d'étude	2	3,833	0,147	0,277	H0 acceptée
Age	4	4,853	0,352	0,297	H0 acceptée
Etat Civil	1	2,122	0,145	0,206	H0 acceptée
Statut professionnel	2	4,414	0,110	0,297	H0 acceptée

Concernant l'impact des NTIC sur la qualité des décisions en Ressources Humaines, l'analyse statistique montre que toutes les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des enquêtés présentent des P-values supérieures au seuil critique de 0,05. Il s'agit notamment du sexe ( $\chi^2= 0,030$  ;  $p= 0,863$ ), de l'ancienneté ( $\chi^2= 1,692$  ;  $p= 0,429$ ), du niveau d'études ( $\chi^2= 3,833$  ;  $p= 0,147$ ), de l'âge ( $\chi^2= 4,853$  ;  $p=0,352$ ), de l'état civil ( $\chi^2= 2,122$  ;  $p= 0,155$ ) ainsi que du statut professionnelle ( $\chi^2= 4,414$  ;  $p= 0,110$ ). Ces résultats impliquent que l'hypothèse nulle est retenue pour l'ensemble des variables analysées, ce qui démontre que les réponses fournies par les enquêtés ne sont pas influencées par leurs caractéristiques personnelles ou professionnelles. L'appréciation de l'impact des NTIC sur la qualité des décisions RH semble donc généralement partagée, indépendamment du profil des répondants.

#### Question 14 : Existence d'un système de suivi de carrière et des compétences

Tableau 24

Variables	Ddl	$\chi^2$	P-value	V-cramer	Décision
Sexe	1	0,327	0,567	0,081	H0 acceptée
Ancienneté	2	25,791	0,000	0,718	H0 rejetée
Niveau d'étude	2	1,517	0,468	0,174	H0 acceptée
Age	4	6,766	0,149	0,368	H0 acceptée
Etat Civil	1	0,023	0,880	0,021	H0 acceptée
Statut professionnel	2	2,622	0,270	0,229	H0 acceptée

Les données du tableau relatives à l'existence d'un système de suivi de carrière et des compétences montrent que plusieurs caractéristiques des enquêtés n'ont pas d'influence significative sur leurs réponses. En effet, les variables sexe ( $\chi^2 = 0,327$  ;  $p=0,567$ ), niveau d'études ( $\chi^2= 1,517$  ;  $p= 0,468$ ), âge ( $\chi^2 = 6,766$  ;  $p= 0,149$ ), état civil ( $\chi^2 = 0,023$  ;  $p= 0,880$ ) et statut professionnel ( $\chi^2= 2,622$  ;  $p= 0,270$ ) présentent toutes des P-values supérieures au seuil critique de 0,05. Cela signifie que l'hypothèse nulle est retenue, et que les réponses des enquêtés ne sont pas influencés par ces variables. En revanche, la variable

ancienneté ( $\chi^2= 25,791$  ;  $p= 0,000$ ) présente une P-value largement inférieure à 0,05, ce qui implique le rejet de l'hypothèse nulle. Autrement dit, les réponses des enquêtés sont significativement influencées par leur ancienneté à la CNSS.

#### IV. Discussion des résultats

L'analyse des données recueillies au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) met en lumière des éléments significatifs quant à l'impact de l'intégration des NTIC dans la gestion des ressources humaines, confirmant en grande partie les hypothèses de départ formulées dans cette étude.

Premièrement, l'étude a voulu identifier les outils NTIC utilisés dans les fonctions RH ciblées. L'hypothèse selon laquelle l'usage des NTIC améliorerait la rapidité et l'efficacité du recrutement, de la formation, de la rémunération et de la GPEC est largement corroborée par les résultats. En effet, la totalité des enquêtés (100%) a confirmé que l'intégration des NTIC a contribué à une amélioration notable de la performance RH (Tableau 7). Cette unanimité reflète clairement que les outils numériques apportent une valeur ajoutée indéniable en termes d'efficacité organisationnelle. Ces résultats rejoignent ceux d'Alain Ngulu Lukunda (2008), qui soulignait que le e-recrutement permettait un gain de temps significatif et une meilleure organisation du processus de recrutement. De même, Patricia Mbayo Kazadi (2017) démontrait que les systèmes informatisés transformaient favorablement les pratiques traditionnelles des ressources humaines, notamment par une automatisation des processus et une meilleure gestion des données. Cependant, si l'efficacité est largement reconnue, la réduction des erreurs administratives liée à l'usage des NTIC apparaît plus nuancée. En effet, 60% des répondants constatent une diminution des erreurs (Tableau 9), tandis que 40% restent sceptiques. Cette divergence peut être liée à des difficultés pratiques dans la mise en œuvre ou à une formation insuffisante du personnel, ce qui rejoint les observations de Bongele E. (2015) sur les freins technologiques dus à des lacunes en formation et en infrastructures. Ces résultats affirment la première hypothèse.

Deuxièmement, l'étude a voulu évaluer les effets potentiels de leur intégration sur l'efficacité RH. L'hypothèse selon laquelle l'intégration des NTIC renforcerait la performance du département RH, notamment par une meilleure qualité des décisions, est partiellement validée. En effet, 58% des enquêtés affirment que l'usage des NTIC a amélioré la qualité des prises de décision (Tableau 10), ce qui indique un impact positif mais non unanime. Cette observation trouve un écho dans les travaux de Patricia Mbayo Kazadi (2017), qui mettaient en avant la capacité des TIC à renforcer la transparence et la traçabilité dans la gestion des employés, contribuant ainsi à des décisions plus éclairées. Néanmoins, la proportion non négligeable de 42% qui ne perçoit pas d'amélioration suggère qu'il existe encore des marges de progression, notamment en termes d'intégration complète des outils et d'adaptation des systèmes aux besoins spécifiques de la CNSS. La deuxième hypothèse est affirmée par ces résultats.

#### V. Conclusion

L'étude réalisée sur l'utilisation des NTIC dans la Gestion des ressources Humaines à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, visait à évaluer l'impact de ces outils numériques sur les principales fonctions RH : le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). À partir de ce constat et des explications précédemment développées, s'est dégagée notre problématique de recherche, que nous formulons en ces termes :

- L'utilisation des NTIC influence-t-elle les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, GPEC) au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ?
- Comment l'intégration des NTIC dans les processus de gestion des ressources humaines contribue-t-elle à l'efficacité et à la performance des pratiques RH au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ?

En réponse à ces interrogations, l'étude a formulé les hypothèses suivantes :

- L'usage des NTIC améliorerait la rapidité et l'efficacité du recrutement, de la formation, de la rémunération et de la GPEC ;
- L'intégration des NTIC dans la GRH renforcerait la performance du département RH.

Pour vérifier les hypothèses nous avons recouru aux méthodes et techniques suivantes : la méthode d'enquête pour récolter les données à travers les techniques de questionnaire, d'interview et documentaire. Les données ont été récoltées auprès

de de 50 agents issus du Département des Ressources Humaines de la CNSS. La méthode statistique pour traiter les données grâce au pourcentage et l'analyse du contenu.

Après analyse et interprétation, l'étude est arrivée aux résultats suivants : En effet, la totalité des enquêtés (100%) a confirmé que l'intégration des NTIC a contribué à une amélioration notable de la performance RH (Tableau 7). Cette unanimité reflète clairement que les outils numériques apportent une valeur ajoutée indéniable en termes d'efficacité organisationnelle. En effet, 58% des enquêtés affirment que l'usage des NTIC a amélioré la qualité des prises de décision (Tableau 10), ce qui indique un impact positif mais non unanime.

Les deux hypothèses de l'étude ont été affirmées.

Cependant, conscient que toute œuvre humaine est perfectible, cette recherche reste ouverte à toute suggestion, remarque ou critique constructive susceptible d'enrichir et d'approfondir les résultats obtenus.

### Références

- [1]. Aubert, N., & Pagès, M. (1989). *Le management désincarné : Essai sur la gestion, la société et l'entreprise*. Paris : Seuil.
- [2]. Aubert, D. (2010). *La formation et les compétences en milieu professionnel*. Paris : L'Harmattan.
- [3]. Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12<sup>e</sup> éd.). Belmont, CA : Wadsworth.
- [4]. Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- [5]. Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris : Nathan.
- [6]. Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.
- [7]. Bongelr, E. (2015). *Les obstacles au développement liés au système éducatif congolais : Cas de l'Université Pédagogique Nationale*. Kinshasa : UPN.
- [8]. Cadin, L., Guérin, F., & Pigeure, F. (2021). *Gestion des ressources humaines* (8<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
- [9]. Charlie, B. (2021). *Les outils numériques au service de la formation : technologies, pratiques et usages*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- [10]. Charlier, B. (2021). *L'importance des outils de visioconférence dans la formation*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- [11]. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- [12]. Davidson, P. (2012). *Modern Human Resource Management: Cases and Practices*. London : Routledge.
- [13]. Deel. (2023). *Human Resources Trends Report 2023*. San Francisco : Deel Inc.
- [14]. Dejoux, C. (2015). *Les plateformes collaboratives : nouvelles pratiques de management*. Paris : Dunod.
- [15]. Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- [16]. De Vais, P. (2002). *Conception et administration des questionnaires*. Paris : Armand Colin.
- [17]. Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* (2<sup>e</sup> éd.). Hoboken, NJ : Wiley.
- [18]. Dubois, B. (2018). *Les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines à l'ère numérique*. Paris : L'Harmattan.
- [19]. Durand, T. (2013). *Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)*. Paris : Eyrolles.
- [20]. Durand, T. (2021). *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)*. Paris : Vuibert.
- [21]. Emmanuel Baudoin, et al. (2021). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris : Dunod.
- [22]. Ferway, A. (2023). *Les systèmes de rémunération innovants*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

- [21]. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS (4<sup>e</sup> éd.)*. London : Sage Publications.
- [22]. Fink, A. (2003). *The Survey Kit: How to Design Surveys*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- [23]. Fombonne, V. (2019). *Enjeux, projets et bonnes pratiques en management des ressources humaines*. Paris : Eyrolles.
- [24]. Fred Davis. (1989). Technology Acceptance Model: User acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- [25]. Frédéric Winslow Taylor. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers.
- [26]. Gary Becker. (1960). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago : University of Chicago Press.
- [27]. Gélis, J. (2010). *La visioconférence et les nouveaux modes de travail collaboratif*. Paris : Hermès.
- [28]. Germain, M. (1998). *Communication et performance des entreprises*. Paris : Economica.  
Germain, M. (2004). *Intranet et communication interne*. Paris : Economica.
- [29]. Ghigliione, R., & Matalon, B. (1992). *Les enquêtes sociologiques : Théories et pratiques*. Paris : Armand Colin.
- [30]. Gilet, M., & Gilet, P. (2010). *Les systèmes d'information et la performance organisationnelle*. Paris : L'Harmattan.
- [31]. Goward, P., & Pardoux, C. (2004). *Management et société de la connaissance*. Paris : L'Harmattan.
- [32]. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7<sup>e</sup> éd.)*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- [33]. Henri Fayol. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- [34]. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- [35]. <https://www.cnss.cd>. (consulté en 2025). Site officiel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).
- [36]. <https://www.focusrh.com>. (2023). *Historique des NTIC et leurs impacts sur la fonction RH*. Paris : FocusRH.
- [37]. Isaac, H., & Pezet, E. (2006). *SIRH et performance des organisations*. Paris : Vuibert.
- [38]. Jac Fitz-Enz. (1987). *How to Measure Human Resources Management*. New York : McGraw-Hill.
- [39]. Javeau, C. (2003). *L'enquête sociologique : Théorie et pratique*. Bruxelles : De Boeck Université.
- [40]. Jean-Marie Peretti. (2016). *Gestion des ressources humaines : Concepts et pratiques*. Paris : Vuibert.
- [41]. Jay Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [42]. John, Dewey. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York : Henry Holt.
- [43]. Kaplan, A. (1986). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco : Chandler.
- [44]. Kamar, M. (2014). *Méthodes d'analyse statistique appliquées à la recherche en gestion*. Paris : Dunod.
- [45]. Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- [46]. Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- [47]. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi : New Age International.
- [48]. Kouamé, J. (2007). *Les populations et la recherche en sciences sociales*. Abidjan : NEA.  
Kurt Lewin. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York : Harper & Brothers.
- [49]. Laroche, P., & Salesina, C. (2018). *La gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Dunod.

- [50]. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). *Management Information Systems* (15<sup>e</sup> éd.). New York : Pearson.
- [51]. Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.
- [52]. Leclercq, D. (2001). *L'entretien de recherche et d'évaluation*. Bruxelles : De Boeck.
- [53]. Lebraty, J.-F. (2000). *NTIC et management*. Paris : Economica.
- [54]. Leonard, J. (2015). *Gestion des ressources humaines : théorie et application*. Paris : Ellipses.
- [55]. Le Petit Robert. (2020). *Dictionnaire de la langue française*. Paris : Le Robert.
- [56]. Levy, P. (2002). *Cyberculture : rapport au Conseil de l'Europe sur l'impact des technologies de l'information*. Paris : Odile Jacob.
- [57]. Louarn, J. Y., & Wills, G. (2010). *Systèmes d'information en GRH : concepts et applications*. Paris : Vuibert.
- [58]. Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6<sup>e</sup> éd.). Upper Saddle River, NJ : Pearson.
- [59]. Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- [60]. Martoy, J., & Crozet, M. (2012). *La rémunération : Théories et pratiques contemporaines*. Paris : Economica.
- [61]. Michel Germain. (1998). *Communication interne et management*. Paris : Economica.
- [62]. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- [63]. Milon, A. (2016). *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises*. Paris : L'Harmattan.
- [64]. Nguene, P. (2010). *Population et développement en Afrique centrale*. Yaoundé : Presses Universitaires du Cameroun.
- [65]. Ngulu Lukunda, A. (2008). *Le e-recrutement comme procédé de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise privée : Cas de la ProCredit Bank Congo*. Kinshasa : UPN.
- [66]. Parlier, M., & Peretti, J.-M. (2003). *La GPEC : concepts, enjeux et pratiques*. Paris : Éditions d'Organisation.
- [67]. Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.
- [68]. Patricia Mayo Kazadi. (2017). *L'apport des TIC dans la gestion des ressources humaines : Cas de la société Airel RDC*. Kinshasa : Université Protestante du Congo.
- [69]. Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (17<sup>e</sup> éd.). Paris : Vuibert.
- [70]. Petite-Entreprise.net. (2014). *NTIC et GRH : nouvelles opportunités pour les PME*. En ligne : [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net).
- [71]. Pierre, Lévy. (2002). *Les technologies de l'intelligence : L'avenir de la pensée à l'ère informatique*. Paris : La Découverte.
- [72]. Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- [73]. Raymond-Alain Thiétart. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- [74]. Silvester, J.-J. (2007). *Nouvelles technologies et gestion des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan.
- [75]. Singly, F. de. (2005). *Le questionnaire et l'entretien en sociologie*. Paris : Armand Colin.
- [76]. Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 1–5.

- [77]. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- [78]. Turban, E., Volonino, L., & King, D. (2015). *Information technology for management* (10<sup>e</sup> éd.). New York : Wiley.
- [79]. Vaknin, S. (2014). *Human Resources Management*. Skopje : Narcissus Publications.
- [80]. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9<sup>e</sup> éd.). Mason, OH : South-Western Cengage Learning