

La Fonction RH à l'ère du digital: Quelques évidences du secteur industriel marocain

[The HR Function in the Digital Age: Some evidence of the Moroccan industrial sector]

Mhenna Rachid¹, Idouaarabe Naima², and Bourhaba Othmane³

¹Docteur en Sciences Economiques et Gestion, FSJES-Mohammedia, Université Hassan II de Casablanca, Morocco

²Docteur en Sciences Economiques et Gestion, FSJES-Souissi, Université Mohammed V, Rabat, Morocco

³Docteur en Sciences Economiques et Gestion, FSJES-Mohammedia, Université Hassan II de Casablanca, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Digital transformation is at the center of all the development issues of today and tomorrow. In this perspective, organizations are forced to renew their managerial styles, as well as their development strategies, so that they can accommodate the various fluctuations of a socio-economic environment in perpetual change.

The human resources (HR) function is ipso facto at the heart of this evolution. Indeed, digital has not only revolutionized work systems, but has also challenged the entire HR function.

This article aims to understand the effect of digitalization on HR practices through a comprehensive qualitative study.

The results show the impact of digitalization on HR practices is globally positive, despite the complexity of its implementation in the organizations included in the study.

KEYWORDS: Digital transformation, HRM, HR flexibility.

RESUME: La transformation digitale se situe au centre de tous les enjeux de développement d'aujourd'hui et de demain. Dans cette perspective, les organisations sont contraintes de renouveler leurs styles managériaux, ainsi que leurs stratégies de développement, pour qu'elles puissent s'accommoder des différentes fluctuations d'un environnement socioéconomique en perpétuelle mutation.

La fonction des ressources humaines (RH) s'inscrit *ipso facto* au cœur de cette évolution. En effet, le digital a non seulement révolutionné les systèmes de travail, mais il a remis en question la fonction RH dans son intégralité.

Cet article ambitionne d'appréhender l'effet de la digitalisation sur les pratiques RH, par le biais d'une étude qualitative à visée compréhensive.

Les résultats démontrent que l'impact de la digitalisation les pratiques RH est globalement positif, malgré la complexité de sa mise en œuvre dans les organisations sujettes de l'étude.

MOTS-CLEFS: Transformation digitale, GRH, flexibilité des RH.

1 INTRODUCTION

Au cours des dernières années, les entreprises avaient de plus en plus besoin de se transformer en permanence pour maintenir leur performance et compétitivité sur l'échiquier du marché mondial.

La transformation des organisations s'avère selon Rowe et Besson (2011), comme un « phénomène » balisé par « l'intentionnalité » d'un changement global, où le digital s'est installé comme étant un impératif stratégique au sein des organisations, altérant ainsi les produits, les services, les opérations, les modes de travail des collaborateurs, ou encore le service client (Bouarour, 2019).

En effet, l'adoption de nouvelles technologies et la digitalisation des processus organisationnels ont accentué la transformation des pratiques RH, qui requiert le développement et l'initiation de nouvelles compétences RH, de nouvelles formes d'emploi, et de processus RH agiles (Kagermann, 2015; Horváth et al. 2019), permettant d'atteindre la performance organisationnelle.

Cette transformation digitale de la fonction RH représente une avancée dans le développement du domaine de la GRH. Par le passé, la littérature s'est davantage concentrée sur l'étude de la GRH électronique (E-GRH), qui représente une nouvelle façon de mener les activités traditionnelles de la GRH, permettant l'accès à l'information et aux services d'une manière « *de plus en plus facile et accessible, à toutes les parties prenantes organisationnelles* » (Santone, 2020).

Par ailleurs, la digitalisation de la fonction RH nécessite un réexamen profond de toutes ses pratiques (Recrutement, formation, etc.), accompagné d'un changement de la culture organisationnelle, et l'introduction de nouveaux modèles de leadership.

Le présent article, s'inscrit dans cette nouvelle optique, et s'attache à répondre à la problématique suivante: « **Dans quelle mesure la transformation digitale impact-elle la fonction RH ?** ». Dans l'intention d'y répondre. Nous établissons de prime abord, le cadre théorique de notre étude, par la suite nous exposons la méthodologie adoptée, ainsi que les résultats obtenus. Notre travail s'achèvera avec une conclusion qui ouvrira quelques pistes de réflexion.

2 CADRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Il n'est plus à démontrer que les organisations aujourd'hui opèrent dans un environnement hautement concurrentiel, incertain et trop exigeant, où elles sont confrontées à de nombreux défis, questionnant leur capacité à adopter de nouvelles modalités organisationnelles, et des pratiques RH plus efficaces, qui s'adaptent au changement (Peretti, 2018). Le même auteur certifie qu'il n'existe pas de pratiques universelles, et propose de nouvelles logiques de réponse (Voir la figure ci-dessous).

Sur cette même ligne, Barabel et al, (2014) confirment que le rôle de la fonction RH et son développement, sont assujettis à l'évolution du contexte dans lequel, elle doit effectuer sa vocation.

La figure suivante met en exergue les grands défis de la fonction RH, dont la digitalisation occupe une place significative.

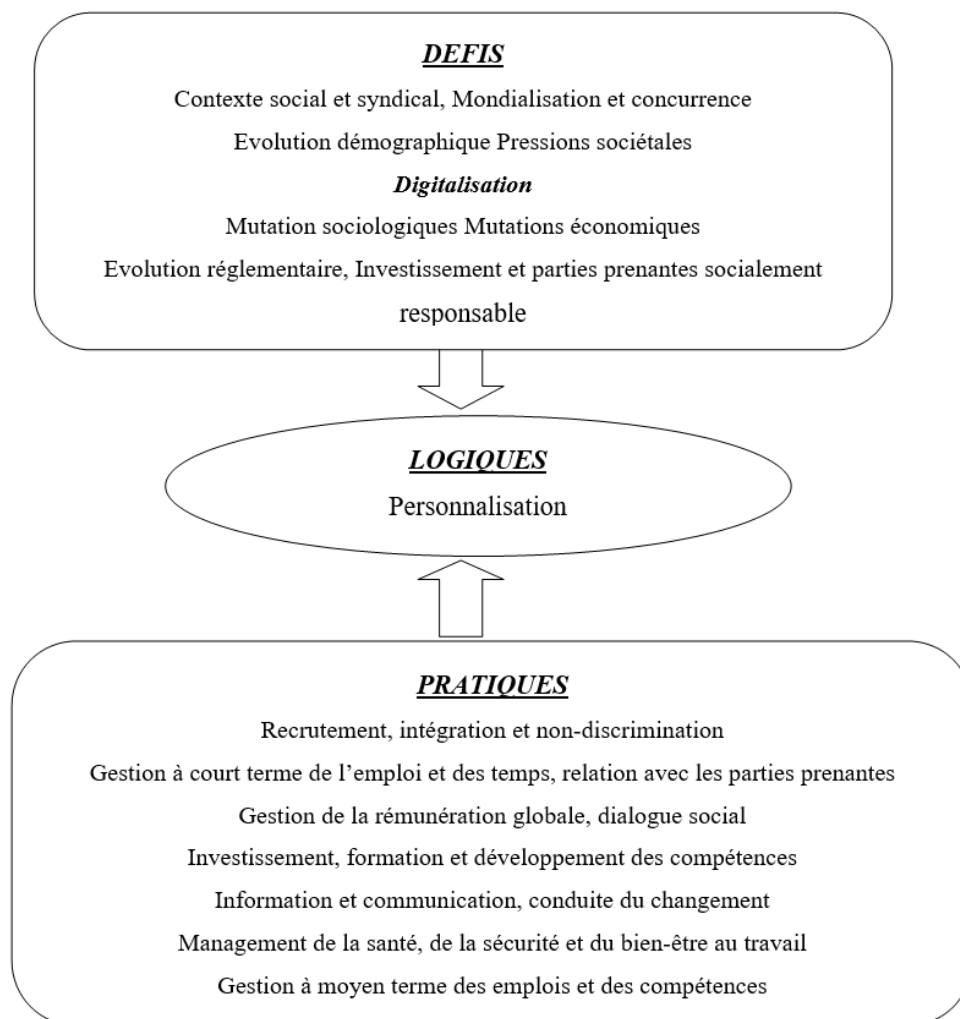


Fig. 1. L'approche contingente de la GRH

Source: Peretti, 2018

2.1 ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FONCTION RH

Les enjeux de la transformation numérique de la fonction RH sont multiples, nous retenons ceux proposés par Baudoin et al. (2019):

- Développer de nouveaux services, en tirant profit du potentiel offert par les dernières avancées technologiques, identifier et analyser les facteurs de performance des collaborateurs par l'analytique RH, pour mieux orienter les recrutements, rendre les environnements de formation de plus en plus réalistes, grâce à la démocratisation de la réalité virtuelle, etc
- Répondre à de nouveaux modes de fonctionnement, et attentes des collaborateurs et/ou candidats potentiels (afin d'attirer, fidéliser et rendre plus efficaces les collaborateurs)
- Harmoniser les pratiques et contenus RH: La mise en place d'un SIRH par exemple, nécessite souvent une uniformisation des pratiques dans différentes entités, où les processus suivis ne sont pas toujours les mêmes. Le recours à des modules e-learning permet de diffuser un même contenu à travers les différentes filiales d'un groupe sur une thématique donnée
- Optimiser les processus RH par l'automatisation et la décentralisation: Système de workflow, signature électronique, génération de reporting automatique, mise en place de chatbot pour répondre aux questions récurrentes des salariés
- Maîtriser la donnée RH: Gérer les flux pour les processus RH (plan de formation, paie...), respect des informations dues au législateur, et protection des données (notamment via le règlement général sur la protection des données (RGPD), maîtrise de la mesure de la performance

2.2 DIMENSIONS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale de la GRH s'appuie sur l'utilisation d'outils digitaux et informatiques dans les processus de gestion, et des activités RH. Elle a pour objectif de faire évoluer, ou de transformer les pratiques RH, afin de les rendre plus efficaces et plus rapides, en optimisant le temps et en générant une forte valeur ajoutée (Bouarour, 2019).

Par ailleurs, la transformation digitale de la RH recouvre deux dimensions principales (Baudoin et al., 2019):

2.2.1 LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION ELLE-MÊME

Il s'agit d'utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des différents processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie...). Les réseaux sociaux, par exemple, sont un ensemble de canaux numériques à disposition pour le sourcing depuis plusieurs années. Il est également possible aujourd'hui d'automatiser des réponses de refus à des candidats.

La réalité virtuelle permet de montrer de manière réaliste les locaux d'une entreprise, des processus de production, et de mieux promouvoir l'image de l'entreprise auprès de candidats potentiels. Les exemples peuvent être transposés pour le recrutement et l'ensemble des processus RH d'une entreprise.

2.2.2 L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Il s'agit pour les services RH d'accompagner, de manière plus globale, la transformation numérique de l'entreprise. Dans ce cas de figure, la fonction RH joue pleinement son rôle « d'architecte du social ». Les sujets sont nombreux: travailler sur l'évolution de l'emploi et des compétences d'aujourd'hui et de demain, travailler sur l'évolution des modes d'organisation du travail et de management, participer à la régulation des usages numériques au sein de l'entreprise (droit à la déconnexion, protection des données personnelles, développement de bonnes pratiques...), et/ou accompagner des actions de formation et de communication lors de la conduite de changement de projets numériques majeurs pour l'entreprise.

3 PRÉREQUIS DU SUCCÈS DE LA DIGITALISATION RH

La digitalisation de la fonction RH n'est pas sans encombre. En effet, sa réussite dépend d'une panoplie de facteurs que Bondarouk et al. (2017) ont synthétisé comme suit: les facteurs technologiques, organisationnels et humains.

Tableau 1. Principaux facteurs pour une digitalisation réussie de la GRH

Facteurs technologiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Application et caractéristiques <ul style="list-style-type: none"> - Facilité d'utilisation - Utilité du système 2. Caractéristiques des données 3. Intégration
Facteurs organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caractéristiques organisationnelles <ul style="list-style-type: none"> - Taille de l'entreprise - Caractéristiques du secteur - Taille du ministère des RH - Secteur d'activité - Zone géographique 2. Capacités et ressources <ul style="list-style-type: none"> - Limitation budgétaire et ressources financières - Manque de sensibilisation au potentiel des systèmes de RH - Capacité d'acquérir des compétences en TI au sein du personnel des RH
Facteurs humains	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soutien de la direction générale 2. Implication du client

Sources: Adapté de Bondarouk et al. (2017)

En ce qui concerne les facteurs technologiques, il est important de prendre en considération: l'application et les caractéristiques, les caractéristiques des données ainsi que l'intégration. Plus concrètement, les gestionnaires sont appelés à diagnostiquer, d'emblée, les besoins organisationnels et de clarifier les caractéristiques technologiques requises avant de transformer ou approuver de nouveaux systèmes (Magnus et Grossman, 1985), afin d'éviter d'éventuelles erreurs (Lederer, 1984).

De surcroît, les facteurs organisationnels qui déterminent le succès de la digitalisation de la GRH, peuvent être regroupés en deux grandes catégories: les caractéristiques organisationnelles et, les capacités et ressources. Selon l'étude réalisée par Ketolainen (2018), il s'avère que le type d'approche de la digitalisation de la GRH, adopté par les organisations et son succès sont fortement influencés par la taille, le secteur, domaine d'activité et la zone géographique dans lesquels l'entreprise opère.

La taille des organisations semble être positivement corrélée à la digitalisation RH. En effet, la transformation numérique est plus répandue dans les moyennes et grandes organisations (Ketolainen, 2018), notamment privées (Mishra, 2014). En effet, le secteur privé est en mesure de mieux exploiter les avantages découlant de la numérisation des pratiques RH, par rapport à l'organisation du secteur public.

La deuxième catégorie de facteurs organisationnels est constituée des capacités et des ressources. De ce point de vue, les difficultés d'acquisition et de mise en œuvre des outils numériques au sein des organisations peuvent être principalement dues à des budgets serrés, à la méconnaissance du potentiel des systèmes RH, ou à l'absence d'un personnel suffisamment préparé pour faire face au processus de numérisation.

Selon Abdali (2019), les restrictions budgétaires sont considérées par les responsables RH comme une entrave majeure compromettant le succès du processus de la digitalisation. En réalité, l'adoption de nouvelles technologies numériques requiert l'engagement de ressources financières importantes. Ce constat est corroboré également par Murphy (2018), qui révèle que l'obstacle majeur auquel les managers RH, doivent affronter pour la mise en œuvre des nouvelles technologies numériques est le budget de l'entreprise.

La méconnaissance du potentiel des systèmes RH a été soulignée par Njoku (2018), qui a déclaré qu'il existe un déficit de connaissances technologiques qui ne permet pas d'utiliser au mieux les outils numériques. Ketolainen (2018), tout en reconnaissant ce problème, admet les progrès réalisés récemment en déclarant que « *les compétences existent depuis un certain temps, mais ce n'est que maintenant que les organisations de ressources humaines sont suffisamment mûres pour ce type de vitesse* ».

Enfin, les facteurs humains qui se déclinent principalement à travers: Le soutien du top management et l'implication des utilisateurs. Bloom et Bengtsson (2017) affirment que le soutien du top management est la clef du succès du processus de digitalisation de la GRH.

A cet égard, les responsables RH ont un rôle fondamental dans la sensibilisation des employés de l'importance de ce processus, mais cela peut être particulièrement compliqué en raison de la difficulté des responsables eux-mêmes à comprendre pleinement la digitalisation (Bloom et Bengtsson, 2017).

Un autre facteur qui conditionne le succès du processus de digitalisation est l'implication du client. Selon Zeng (2020), l'utilisation des outils numériques, et en particulier de l'intelligence artificielle, permet de créer une expérience employé orientée utilisateur.

Après avoir avancé les principaux développements théoriques liés au sujet, penchons-nous à présent sur notre étude empirique.

4 DISPOSITIFS MÉTHODOLOGIQUES ET CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

D'ans l'intention de discerner de manière plus fine notre problématique de recherche, qui s'attache à évaluer l'impact de la digitalisation sur la fonction RH. Il a été plus judicieux d'adopter une démarche qualitative, plutôt que quantitative. Théoriquement, l'approche qualitative permet d'analyser et réaliser davantage, aussi bien des phénomènes que des comportements, ce qui correspond parfaitement au dessein de ce présent travail.

Pour accéder au terrain, nous avons privilégié la stratégie de l'étude de cas multiples, qui ne cible nullement une représentativité statistique mais plutôt théorique. Miles et Huberman (2003) attestent que la bonne compréhension méthodique d'un phénomène dans son environnement, se fait spécialement à travers l'étude de cas.

De ce fait, notre panel s'est édifié autour de 10 multinationales opérant dans le secteur industriel, situées principalement à Casablanca. Nos interlocuteurs sont les DRH de ces que nous avons interviewé en mobilisant la technique de l'entretien. Ce dernier est considéré selon Grawitz (2001) comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé* ».

L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal), ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire, mais un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Pour y parvenir, le chercheur doit adopter une position neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

Nos 10 entretiens se sont déroulés dans les locaux des entreprises sujettes de l'étude, dont la durée, pour chaque entretien, variait entre 45 et 60 minutes, en fonction de la disponibilité des répondants. A cet égard, une liberté particulière a été attribuée aux répondants pour fixer la date, le lieu et l'heure de l'entrevue.

Les entretiens réalisés, ont révélé la nécessité d'adopter une attitude double. La première consistait à se positionner de manière non directive afin de créer un climat de confiance, pour explorer le raisonnement de notre interlocuteur. La seconde plus directive, avait pour but de recueillir des informations sur les thèmes préalablement établis. Nous avons tenté d'y parvenir en employant tout d'abord un ton calme et posé. Ensuite au début de chaque d'entretien, nous avons pris le soin de rassurer les interlocuteurs sur les nombreuses appellations qui allaient être employées pour répondre à nos questions. Puis à la fin de chaque thème, nous ré-exprimions les propos recueillis pour nous assurer de leur compréhension, et pour permettre un passage plus souple au thème suivant.

Nous avons été quelques fois surpris, lorsqu'au fil de leur raisonnement, les interlocuteurs répondaient déjà aux questions à venir. Pour y pallier, nous posions tout de même ces questions, en soulignant qu'ils y avaient, en partie déjà répondu.

Enfin, la collecte et l'analyse des informations recueillies reposent sur des thèmes d'où notre choix de traitement qui est: l'analyse thématique qui consiste à isoler des thèmes dans un texte afin de ramener à des proportions utilisables d'une part, et à permettre sa comparaison avec d'autres textes traités de la même façon d'autre part.

5 PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Sur la base des entretiens réalisés nous avons obtenu les résultats suivants:

- 80 % des DRH ont confirmé l'impact remarquable de la transformation digitale sur la fonction RH en général, et plus particulièrement sur le recrutement, la formation
- 15 % des DRH ont montré que la transformation digitale ait changé principalement le mode du travail, et ont accentué l'utilisation du télétravail et de l'e-recrutement
- 5 % des DRH ont indiqué que l'arrivée du digital n'ait pas encore touché le capital humain, par contre il a largement influencé les politiques de production

Les entretiens réalisés mettent en relief l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, en mettant en relief trois thématiques majeures, à savoir: Le recrutement, la formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Autrement dit, ces pratiques RH qui ont été soulevées par les répondants, sont les plus transformées digitalement.

Globalement, la digitalisation semble influencer positivement les processus RH. En effet, ils sont devenus plus simples et plus rapides. Cela permet aux professionnels des RH de mieux se concentrer sur des activités plus significatives, à forte valeur ajoutée.

En revanche, le processus de digitalisation se heurte à plusieurs problématiques de nature financière, organisationnelle, managériale et comportementale, que nous détaillerons dans les paragraphes qui suivent.

5.1 ARTICULATION ENTRE LE DIGITAL ET LE RECRUTEMENT: (E-RECRUTEMENT)

Selon le répondant A, « *le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation à l'ère du web 2.0* ». Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer. De son côté, « *le recruteur bénéficie de plusieurs outils pour développer l'interactivité et la proactivité, avec les candidats et engager le dialogue avec eux* », nous confie le répondant B.

Un autre répondant nous déclare que « *En toute franchise, le digital nous a aidé à améliorer la qualité de nos recrutements, et diminuer l'ancienne bureaucratie administrative* ».

En effet, l'efficacité du recrutement digital ne peut se réaffirmer, sans l'accompagnement des professionnels RH, pour leur faciliter l'adoption et l'utilisation des outils numériques.

Il va sans dire que les compétences numériques des managers RH sont essentielles pour tirer le meilleur parti du potentiel de la digitalisation, et l'ambiguïté dans la compréhension par les de la signification de la digitalisation, comme le soulignent Bengtson et Bloom (2017), crée une plus grande incertitude et de nouveaux défis.

Ces révélations confirment que l'avantage du digital sur le recrutement est double. En d'autres termes, les professionnels RH et les candidats peuvent respectivement en tirer profit. Par ailleurs, le recrutement digitalisé, permet selon Nooruddin (2018) de réduire l'intensité du travail nécessaire à la sélection des candidats, analyser leurs compétences par rapport aux exigences requises pour pourvoir le poste vacant et sélectionner les candidats à embaucher. Cela s'est traduit par une réduction du temps et une amélioration de la capacité de l'organisation à traiter ses principaux objectifs.

Concrètement, l'impact du digital sur le recrutement est parfaitement clair, il agit non seulement sur sa rapidité, et sa médiatisation, mais également sur la perception de la marque employeur des potentiels salariés.

5.2 ARTICULATION ENTRE DIGITAL ET LA FORMATION: (E-LEARNING)

Huit de nos répondants confirment que la formation s'effectue uniquement dans les salles dédiées au sein de l'entreprise, pour des considérations purement budgétaires. Comme nous le révèle l'un de nos répondants « *adopter des outils numériques pour former nos salariés, engage l'entreprise dans des coûts supplémentaires qu'elle est incapable d'assurer... notamment dans la conjoncture actuelle. Cependant, le formateur fait appel à des ressources ou à des outils d'animations digitaux, sur lesquels il peut également faire travailler les salariés en sa présence* ».

Conscient de l'importance de la digitalisation de la formation, comme nous le communique le répondant A. Elle permet « *d'apprendre et développer leurs compétences, de manière formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors* ». Mais, sa mise en œuvre semble être entravée par des problématiques comportementales liées aux salariés.

« *Le manque de responsabilité et d'engagement de quelques salariés, ne nous encourage pas à généraliser des modalités pédagogiques digitales, notamment individuelles... Ils vont en profiter pour ne pas effectuer leur travail* », nous indique l'un de nos répondants.

Au vu de ces révélations, il paraît que la digitalisation de la formation ne fait pas consensus chez nos interviewés. Malgré ses avantages évoqués théoriquement, elle recouvre tout de même quelques inconvénients liés principalement à la qualité des compétences comportementales et attitude des ressources humaines.

5.3 ARTICULATION ENTRE LE DIGITAL ET LA GPEC

En matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'enjeu de la digitalisation, est de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux, et de le faire évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation.

En matière de GPEC, l'ensemble de nos répondants s'accordent unanimement sur l'effet positif de sa digitalisation. Ils confirment de surcroît que l'utilisation de nouvelles technologies numériques permet à la fonction RH de devenir plus flexible, en augmentant la qualité administrative et en réduisant les tâches bureaucratiques. Cependant, l'un de nos interviewés nous déclare que « *cette transition n'est pas malheureusement accompagnée par le top management, ce qui rend le processus davantage long et complexe* ». Le même répondant, identifie quelques inconvénients entraînés par la digitalisation de la fonction RH notamment en matière de « *... sécurité des données et de la gestion des informations sensibles sur les employés sont particulièrement mises en évidence* ».

Par conséquent, la confidentialité de certaines données peut entraver la numérisation des pratiques de GRH (Kristoff et al. 2018).

Au demeurant, un autre répondant nous affirme que « *La GPEC n'est pas une priorité au sein de l'entreprise, encore plus sa digitalisation* ».

A la lumière de ces déclarations, il s'avère que l'absence du soutien de la direction générale peut être à l'origine de l'échec de la digitalisation de la GPEC.

Généralement, nous estimons que le succès de la digitalisation de la fonction RH requiert l'établissement d'une stratégie à la fois généralisée, différenciée, ciblée (par outils, thèmes, personnes), et soutenue par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, principalement la direction générale. En effet, prise de conscience de cette dernière de l'importance du digital dans la transformation de la fonction RH aurait des conséquences positives sur la performance globale de l'entreprise.

En outre, les outils numériques ne doivent pas être considérés comme des médias de masse, mais comme des médias permettant d'échanger, de s'informer et de se former.

La mise en place de dispositifs d'accompagnement serait incontournable pour la propagation des outils numériques au sein de l'entreprise. Plus concrètement, les compétences numériques des managers RH doivent être améliorées et consolidées, par rapport à l'intérêt et l'utilisation de ces outils, afin qu'ils forment à leurs tours l'ensemble des salariés concernés.

Et enfin, des stratégies incitatives peuvent être prévues au profit des salariés ayant réussi de substituer les processus RH traditionnels, par ceux davantage digitalisés.

6 CONCLUSION

Ce travail constitue la phase initiale dans le processus de compréhension de l'impact des pratiques RH digitalisées mises en œuvre par les organisations. D'un point de vue managérial, il est important pour l'organisation de prendre conscience de cette révolution numérique, qui outre, ses retentissements purement opérationnels et organisationnels, certains impacts relationnels apparaissent également, notamment en matière de motivation et d'engagement des employés, de qualité de la communication (Murphy 2018, Fedorova et al. 2019).

Compte tenu de notre revue de littérature et des résultats de notre enquête qualitative. Nous pouvons conclure que, comme supposé initialement que la digitalisation devient de plus en plus cruciale pour la fonction RH. Cette dernière a en effet la possibilité de simplifier, d'accélérer et d'optimiser les activités qu'elle effectue. Toutefois, ces conséquences positives de la transformation numérique doivent être mises en balance avec d'autres implications négatives, telles que les problèmes de sécurité des données ou l'apprentissage adéquat des outils numériques par les employés. Les facteurs technologiques, organisationnels et humains sont essentiels pour réussir la mise en œuvre des nouvelles technologies numériques au sein de l'organisation, mais il est tout aussi important de pouvoir remplir certaines conditions telles qu'une définition claire des objectifs et une identification précise des chiffres clés au sein de l'organisation.

Bien que l'intérêt pour cette thématique se soit considérablement accru ces dernières années, il n'existe toujours pas de délimitation claire des causes et des conséquences de l'utilisation des nouvelles technologies dans la fonction RH. Ce travail représente un pas dans cette direction.

REFERENCES

- [1] Abdali, M. (2019). The strategic use of digital learning solutions: An HRM perspective (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- [2] Barabel, M., Meier, O., & Perret, A. (2014). A quoi ressemblera la fonction RH demain?. Dunod.
- [3] Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH* (Vol. 1). Dunod.
- [4] Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). Human Resource Management in a Digital Era. *LUP Student Papers*, 0-30.
- [5] Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information et management*, 16 (1), 3-34.
- [6] Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 98-131.
- [7] Bouarour, L. (2019). Impact de la digitalisation sur les activités de la Gestion des Ressources Humaines Cas: L'opérateur mobile DJEZZY (Direction Dar El Beida) (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [8] Dorkenoo, C., Crespín, A., Lombardo, L., Klotz, F., & Moulim, H. (2016). *Réussir sa transformation digitale*. Paris: Groupe Eyrolles.
- [9] Dorkenoo, C., Crespín, A., Lombardo, L., Klotz, F., & Moulim, H. (2016). *Réussir sa transformation digitale*. Paris: Groupe Eyrolles.
- [10] Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). Digitalization of The Human Resource Management: Russian Companies Case. In *International Conference on Education, Social Sciences and Humanities* (pp. 1227-1230).
- [11] Horváth, D., Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?», *Technological forecasting and social change*, Vol.146, pp.119-132.
- [12] Kagermann, H. (2015). Change through digitization-Value creation in the age of Industry 4.0», in *Management of permanent change*, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 23-45.
- [13] Ketolainen N. (2018) Digitalization of Human Resources-the transformation journey into automated and data-driven service organization.

- [14] Lederer, A. L. (1984). Planning and developing a human resources information system. *Personnel Administrator*, 61, 14–27.
- [15] Magnus, M., & Grossman, M. (1985). Computers and the personnel department. *Personnel Journal*, 64, 42–48.
- [16] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- [17] Mishra, M. (2014). *Evaluation of Level of E-HRM in Indian Organizations*. Bhagawan Chandra Sinha.
- [18] Murphy, A. (2018). *Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation?* (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- [19] Njoku E., Ruel H., Rowlands H., Evans L. & Murdoch M. (2019). *An Analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance*. In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. Emerald Publishing Limited.
- [20] Nooruddin F. (2018). *To Critically Evaluate How Digitisation/Automation Has Changed the Role of HR Department from Recruitment and Selection Perspective: The Case of Adecco in Middle East Market* (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- [21] Peretti, J. M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- [22] Santone R. (2020). *The constant research on adoption and consequences of e-HRM. A comparison between past and present*. Master Thesis. University of Twente.
- [23] Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale*. Eyrolles.
- [24] Zeng, H. (2020). Adaptability of artificial intelligence in human resources management in this era. *International Journal of Science*, 7 (1), 271-276.