

Transformation Digitale et Rôle Stratégique de la Fonction RH dans l'Ère post-COVID

Digital Transformation and the Strategic Role of the HR Function in the Post-COVID Era

Wiam SAADAOU, (doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Management et Développement
 Faculté d'Economie et de Gestion
 Université Hassan Premier de Settat*

Abdelaziz TAHOUR, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Management et Développement
 Faculté d'Economie et de Gestion
 Université Hassan Premier de Settat*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences économiques et de gestion Université Hassan I, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SAADAOU, W., & TAHOUR, A. (2026). Transformation Digitale et Rôle Stratégique de la Fonction RH dans l'Ère post-COVID. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 217–231. https://doi.org/10.5281/zenodo.18301377
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 16/12/2025

Accepted: 24/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Transformation Digitale et Rôle Stratégique de la Fonction RH dans l'Ère post-COVID

Résumé

La pandémie de COVID-19 a profondément accéléré la transformation digitale des organisations, redéfinissant de manière durable le rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines (RH). Cet article propose une revue narrative critique de la littérature académique et professionnelle visant à analyser comment cette crise sanitaire a contribué à repositionner la fonction RH, traditionnellement administrative, en un acteur stratégique central de la performance et de la résilience organisationnelles.

La démarche méthodologique repose sur une sélection raisonnée et thématique de travaux scientifiques, de rapports institutionnels et de baromètres professionnels publiés principalement entre 2020 et 2025. L'analyse s'appuie sur une lecture interprétative et comparative des contributions retenues, permettant d'identifier les principales dynamiques, convergences et tensions relatives à la digitalisation des pratiques RH dans le contexte post-COVID. Les résultats de cette revue mettent en évidence une accélération significative de l'adoption des outils numériques RH, la généralisation de nouveaux modes de travail hybrides, ainsi qu'un renforcement du rôle stratégique des RH dans la gestion des talents, le développement des compétences, l'expérience collaborateur et la construction de la résilience organisationnelle. Toutefois, cette transformation s'accompagne de défis persistants, notamment en matière de cybersécurité, de fatigue numérique, de déficit de compétences et de risque de déshumanisation des relations de travail.

L'article conclut que la période post-COVID consacre l'émergence d'une fonction RH dite « augmentée », appelée à articuler technologies numériques et approche centrée sur l'humain afin de soutenir durablement la performance organisationnelle dans un environnement incertain.

Mots clés : Transformation digitale, Fonction Ressources Humaines, COVID-19, Rôle stratégique, Résilience organisationnelle.

JEL Classification : M12 ; M15 ; O33

Type du papier : Revue narrative critique de la littérature

Abstract

The COVID-19 pandemic has significantly accelerated the digital transformation of organizations, leading to a profound and lasting redefinition of the strategic role of the Human Resources (HR) function. This article presents a critical narrative review of academic and professional literature aimed at analyzing how the health crisis has contributed to repositioning HR from a predominantly administrative function to a central strategic actor in organizational performance and resilience.

The methodological approach is based on a thematic and purposive selection of scientific publications, institutional reports, and professional surveys published mainly between 2020 and 2025. The analysis relies on an interpretative and comparative reading of the selected sources, allowing the identification of key dynamics, convergences, and tensions related to the digitalization of HR practices in the post-COVID context.

The findings highlight a significant acceleration in the adoption of digital HR tools, the widespread diffusion of hybrid work models, and the strengthening of HR's strategic role in talent management, skills development, employee experience, and organizational resilience. However, this transformation also reveals persistent challenges, particularly regarding cybersecurity, digital fatigue, skills gaps, and the risk of dehumanizing work relationships.

The article concludes that the post-COVID era has fostered the emergence of an “augmented” HR function, required to balance digital technologies with a human-centered approach in order to sustainably support organizational performance in an uncertain environment.

Keywords : Digital Transformation, Human Resources Function, COVID-19, Strategic Role, Organizational Resilience

Classification JEL : M12; M15; O33

Paper type : Critical narrative literature review

1. Introduction

Avant 2020, la transformation digitale de la fonction Ressources Humaines (RH) constituait un processus en cours dans de nombreuses organisations, mais dont le rythme demeurait généralement lent et progressif. Comme le souligne Chouaib (2020), cette transformation s'articulait principalement autour de deux dimensions : la digitalisation des processus internes à la fonction RH, notamment l'automatisation de la paie, du recrutement et de la gestion administrative, ainsi que le rôle d'accompagnement de la fonction dans la transition numérique globale de l'organisation. L'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) visait ainsi à améliorer l'efficacité opérationnelle et à accélérer la prise de décision. Toutefois, plusieurs travaux mettent en évidence que cette évolution était fréquemment freinée par la résistance au changement, les contraintes budgétaires et la difficulté à démontrer un retour sur investissement clair, ce qui explique pourquoi la fonction RH s'est souvent digitalisée plus lentement que d'autres fonctions organisationnelles (Chouaib, 2020 ; Benedetto-Meyer & Boboc, 2019).

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé ce contexte. L'imposition de la distanciation sociale, des confinements et du télétravail généralisé a rendu les technologies numériques indispensables à la continuité des activités. La digitalisation des organisations, et plus particulièrement de la fonction RH, n'a alors plus relevé d'un choix stratégique progressif, mais d'une nécessité immédiate. Plusieurs études soulignent que la crise sanitaire a agi comme un catalyseur sans précédent, accélérant brutalement l'adoption des outils numériques et l'automatisation des processus RH afin de maintenir le fonctionnement des organisations (Lahssaini & Faridi, 2021 ; Sopra HR Software, 2021).

Dans ce contexte de crise, la fonction RH s'est retrouvée au cœur de la gestion organisationnelle. Elle a été mobilisée pour accompagner le passage massif au télétravail, assurer la continuité des processus RH, protéger la santé des collaborateurs et maintenir le lien social et l'engagement des salariés à distance. Comme le soulignent Barabel et Meier (2020), la crise sanitaire a constitué un moment charnière révélant l'importance stratégique de la fonction RH dans la conduite du changement et la gestion du capital humain. Cette centralité nouvelle a contribué à repositionner la fonction RH, qui tend à évoluer d'un rôle principalement administratif vers celui de partenaire stratégique impliqué dans la gouvernance et la performance organisationnelle (Frimousse & Peretti, 2021).

Cependant, si la littérature met en évidence une accélération significative de la digitalisation des pratiques RH, les implications stratégiques de cette transformation demeurent encore insuffisamment structurées. Plusieurs travaux soulignent que la rapidité des déploiements technologiques pendant la crise a également généré de nouveaux défis, notamment en matière de cybersécurité, de fatigue numérique, de déficit de compétences digitales et de risque de déshumanisation du travail (Sopra HR Software, 2021 ; Frimousse & Peretti, 2021). La question de la durabilité de ces transformations et de leur inscription dans une stratégie RH cohérente et de long terme reste ainsi centrale.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, qui vise à répondre à la question de recherche suivante :

"Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle transformé le rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines au sein des organisations ?"

Pour répondre à cette problématique, l'étude poursuit trois objectifs de recherche. Premièrement, il s'agit d'analyser l'impact de la pandémie sur l'accélération de la transformation digitale des pratiques et des processus RH. Deuxièmement, l'article vise à examiner en quoi cette transformation a contribué au repositionnement stratégique de la fonction RH au sein des organisations. Enfin, le troisième objectif consiste à identifier les

principaux défis et limites associés à cette évolution, notamment en matière de compétences, de cybersécurité, d'expérience collaborateur et de bien-être au travail.

Sur le plan théorique, l'analyse proposée dans cet article s'inscrit dans une perspective compatible avec la théorie de la contingence et la théorie des ressources et des compétences. La théorie de la contingence permet d'interpréter les transformations de la fonction RH comme des réponses adaptatives à un environnement fortement perturbé par la crise sanitaire, tandis que la théorie des ressources met en évidence le rôle stratégique du capital humain, des compétences et des capacités organisationnelles dans la construction de la performance et de la résilience. Ces cadres théoriques offrent ainsi des grilles de lecture pertinentes pour analyser les évolutions observées de la fonction RH dans le contexte post-COVID, sans prétendre à une opérationnalisation formelle de ces théories.

En s'appuyant sur une revue narrative structurée de la littérature, cet article ambitionne ainsi de contribuer à une meilleure compréhension des mutations stratégiques de la fonction RH induites par la pandémie de COVID-19, tout en éclairant les enjeux organisationnels et managériaux associés à la digitalisation accélérée des ressources humaines.

2. Revue de littérature

2.1. La transformation digitale des organisations post-COVID

2.1.1. Mutation des modes de travail :

L'impact le plus immédiat et visible de la pandémie a été le passage massif à des modèles de travail à distance et hybrides. Il ne s'agissait pas d'une transition planifiée, mais d'une réponse de crise pour assurer la continuité des activités. Cette mutation est allée bien au-delà du simple télétravail ; elle a forcé une réévaluation des concepts traditionnels de lieu de travail, d'horaires et de collaboration d'équipe.

Caractéristique essentielle du paysage professionnel contemporain, le concept de « travail de n'importe où » (WFA) s'est imposé grâce à la généralisation des technologies d'automatisation et de collaboration (TAC).

Cette mutation induit des conséquences significatives sur les plans culturel et managérial. L'analyse pré-pandémique de Chouaib (2020) s'est révélée particulièrement pertinente, soulignant que le contexte digital dissout l'organisation taylorienne et requiert l'implémentation de méthodes de gestion qui favorisent activement l'initiative et l'autonomie des équipes.

Le brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée est devenu une préoccupation majeure, nécessitant que la fonction RH copilote la réinvention des équilibres de vie, comme le souligne l'ouvrage. **L'ouvrage « Transformation digitale de la fonction RH » (dirigé par O. Cherif).**

Les RH à l'ère du Covid-19 (2021) (**Ouvrage du Michel BARABEL, Olivier Meier**) Le défi pour les organisations est désormais de formaliser ces pratiques nées de la crise en modèles hybrides durables, équitables et productifs, une tâche dans laquelle la fonction RH joue un rôle de premier plan.

2.1.2. Diffusion des outils numériques :

Le passage au travail à distance a été soutenu par l'adoption rapide et à grande échelle d'outils numériques. Le Baromètre « Digital & RH » 2021 de Sopra HR a révélé que le déploiement d'outils collaboratifs était une priorité absolue pour 8 entreprises sur 10.

Parmi les technologies clés qui ont connu une adoption généralisée, on trouve :

Les plateformes collaboratives : Des outils comme Microsoft Teams et Zoom sont devenus essentiels pour la communication et les réunions, remplaçant les interactions en personne.

Les SIRH basés sur le cloud : Le besoin d'un accès à distance aux données et processus RH a accéléré la migration vers des solutions SIRH en cloud, offrant une plus grande flexibilité et accessibilité.

Les outils de recrutement digitaux : Les entretiens virtuels (en direct, pré-enregistrés) et Les plateformes d'intégration en ligne sont devenus la norme. Une étude de Meteojob citée par France Num (2021) a révélé que 66 % des recruteurs ont intégré des outils digitaux pendant la pandémie.

Les plateformes d'e-learning et LMS : Avec la suspension des formations en présentiel, les organisations se sont tournées en masse vers les Systèmes de Gestion de l'Apprentissage (LMS) et les formats de cours en ligne comme les MOOCs pour assurer le développement continu des compétences. Le Baromètre CrossKnowledge (2021) a révélé que la formation était le deuxième projet de digitalisation le plus accéléré, après les nouveaux modes de travail.

Cette diffusion ne s'est pas limitée à l'adoption de nouveaux logiciels, mais a consisté à intégrer ces outils dans un « Digital Workplace » cohérent pour créer une expérience collaborateur fluide et sans couture.

2.1.3. Vers une fonction RH augmentée :

L'automatisation des tâches administratives et répétitives, un objectif déjà présent avant la COVID-19, a été suralimentée par la crise. Le Baromètre Tissot (2021) a révélé que 69 % des professionnels RH consacrait au moins la moitié de leur temps à des tâches administratives et que 90 % considéraient les outils numériques comme un moyen de gagner en temps et en efficacité. Cette automatisation libère la fonction RH pour qu'elle se concentre sur des missions stratégiques à plus forte valeur ajoutée, une transformation que de nombreux experts appellent de leurs vœux.

Le concept de fonction RH « augmentée » émerge de l'utilisation stratégique des données et de la technologie.

Ceci est particulièrement évident avec la montée en puissance des People Analytics (ou HR Analytics). Cette pratique consiste à collecter, analyser et exploiter les données RH pour éclairer les décisions stratégiques. Au lieu de se fier à l'intuition, la fonction RH peut désormais utiliser les données pour identifier les risques de turnover, prédire les besoins futurs en compétences, optimiser les processus de recrutement et mesurer le retour sur investissement des initiatives RH. Cette approche pilotée par les données, comme le décrivent des chercheurs, nécessite des données de qualité consolidées à partir de divers systèmes (SIRH, CRM, etc.) et transforme la fonction RH en un partenaire stratégique plus crédible et fondé sur des preuves. L'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) augmente encore les capacités des RH, du sourcing assisté par IA dans le recrutement aux recommandations d'apprentissage personnalisées et au support des collaborateurs via des chatbots.

2.1.4. Tableau comparatif : Évolution des pratiques RH :

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a profondément modifié les pratiques de gestion des ressources humaines, accélérant des transformations déjà amorcées avant 2020 tout en en révélant de nouvelles. L'analyse de la littérature met en évidence un basculement progressif d'une gestion des RH largement centrée sur des processus standardisés, formalisés et dépendants du lieu de travail, vers des pratiques plus flexibles, digitalisées et orientées vers le collaborateur. Cette évolution ne s'est pas opérée de manière uniforme, mais elle traduit une recomposition globale des modalités de recrutement, de formation, de communication interne et de gestion administrative.

Avant la pandémie, les pratiques RH reposaient majoritairement sur des interactions en présentiel, des outils fragmentés et une forte dépendance aux supports papier. La digitalisation,

bien que présente, était souvent limitée à certaines fonctions jugées prioritaires, telles que la paie ou le suivi administratif. En revanche, la période post-COVID se caractérise par une intégration accrue des outils numériques dans l'ensemble du cycle de vie du collaborateur. Les processus RH tendent désormais à être pensés dans une logique de continuité digitale, favorisant l'autonomie des salariés, la rapidité des échanges et une meilleure accessibilité aux services RH.

Cette transformation s'accompagne d'un changement plus profond de philosophie managériale. Là où les pratiques pré-COVID privilégiaient une approche descendante et procédurale, les pratiques post-COVID mettent davantage l'accent sur l'expérience collaborateur, la personnalisation des parcours et l'utilisation des données pour soutenir la prise de décision. Le tableau comparatif ci-dessous synthétise ces évolutions en mettant en parallèle les principales pratiques RH avant et après la pandémie, tout en identifiant les leviers numériques ayant soutenu cette transformation.

Table 1 : Transformation des pratiques RH : comparaison pré-COVID et post-COVID

Domaine RH	Pratique Pré-COVID	Pratique Post-COVID	Principaux Leviers Numériques
Recrutement	Entretiens principalement en présentiel ; sourcing via job boards traditionnels ; processus papier.	Entretiens virtualisés (vidéo live/différée) ; sourcing via IA et réseaux sociaux (LinkedIn) ; processus 100% digitalisé ("zéro papier"). ⁵	ATS (Applicant Tracking Systems), plateformes de visioconférence (Teams, Zoom), signature électronique. ¹³
Intégration (Onboarding)	Accueil en personne ; remise de matériel et documents physiques ; socialisation informelle au bureau.	Onboarding digital structuré ; parcours d'intégration personnalisés en ligne ; socialisation via des plateformes collaboratives. ¹¹	Plateformes d'onboarding dédiées, portails RH, outils collaboratifs. ²⁴
Formation & Développement	Majoritairement en présentiel (salle de classe) ; plans de formation annuels rigides.	Apprentissage mixte (blended learning), e-learning, micro-learning, social learning ; formation à la demande ("on-demand"). ⁵	LMS (Learning Management Systems), MOOCs, plateformes d'apprentissage collaboratif (360Learning), adaptive learning.
Gestion de la Performance	Entretiens annuels formels ; feedback descendant et périodique.	Feedback continu et à 360° ; fixation d'objectifs agiles (OKR) ; suivi de la performance via des dashboards en temps réel.	Plateformes de gestion de la performance, outils de feedback en continu, People Analytics. ²⁶
Communication Interne	Communication descendante via emails, intranet statique, affichage.	Communication multicanale et interactive ; réseaux sociaux d'entreprise (RSE) ; communication ciblée et personnalisée. ²⁷	Plateformes d'expérience collaborateur (EXP), RSE, chatbots RH, newsletters dynamiques. ²⁹
Gestion Administrative	Dossiers du personnel papier ; demandes manuelles (congrés, notes de frais) ; bulletins de paie imprimés.	Dossier salarié dématérialisé ; self-service RH pour les collaborateurs ; coffre-fort numérique pour les documents. ¹⁸	SIRH Cloud, applications mobiles RH, coffres-forts numériques. ¹²

Source : Élaboration de l'auteure, inspirée de Bondarouk & Brewster (2016), Marler & Fisher (2013) et des rapports OCDE (2021) et McKinsey (2020).

2.2. La fonction RH face aux enjeux stratégiques

2.2.1. Gestion des talents à l'ère digitale :

La « guerre des talents » s'est intensifiée à l'ère numérique. Les outils digitaux ont transformé la manière dont les entreprises attirent les talents, évoluant vers un sourcing proactif sur des plateformes comme LinkedIn Recruiter ou encore grâce à des logiciels spécialisés tels que

Workday ou Cornerstone OnDemand, qui permettent de gérer de bout en bout le cycle de vie du collaborateur.

Au-delà de l'acquisition, l'accent s'est déplacé vers la mobilité interne et la rétention. Les modules modernes de SIRH pour la gestion des talents permettent de cartographier les compétences internes, d'identifier les hauts potentiels et de planifier la succession, le tout sur la base de données plutôt que d'évaluations subjectives.

Le Baromètre ANDRH (2020) souligne que la gestion des talents est désormais considérée comme une politique stratégique clé, définie au niveau du groupe, axée sur le développement des compétences et le soutien aux transformations.

Un défi stratégique majeur consiste à construire une marque employeur convaincante dans l'espace numérique. Cela implique de garantir une expérience candidat fluide et positive, du premier clic à l'intégration.

2.2.2. Formation et développement des compétences :

La pandémie a révélé des lacunes critiques en matière de compétences et a accéléré le besoin d'un apprentissage continu. Le défi stratégique pour la fonction RH n'est plus seulement d'organiser des formations, mais de construire une culture d'« organisation apprenante ». Cela implique un virage stratégique vers l'**upskilling** (amélioration des compétences actuelles) et le **reskilling** (acquisition de nouvelles compétences pour de nouveaux rôles). Comme le soutiennent Soukri et al. (2025), cet ajustement des compétences du capital humain est crucial pour la résilience organisationnelle dans un monde V.U.C.A. (Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu).

Le principal vecteur de ce changement est l'apprentissage numérique. La fonction RH doit désormais agir en tant que curatrice d'expériences d'apprentissage, en s'appuyant sur une variété de plateformes et de formats, tels que les plateformes LMS, qui sont des hubs centraux pour le déploiement et la gestion des activités de formation. Le rôle des RH dans la formation a ainsi évolué, passant de celui de « fournisseur » à celui de « facilitateur » et de « stratège ». Traditionnellement, les départements RH achetaient et dispensaient des cours. La crise a rendu la formation en présentiel impossible et a montré que le rythme lent des modèles traditionnels était inadapté aux changements rapides nécessaires.

L'explosion des plateformes d'apprentissage numérique a mis une vaste bibliothèque de contenu à la portée des employés, déplaçant le problème de l'accès à la pertinence et à l'engagement. Le nouveau rôle stratégique des RH consiste à créer un cadre où les employés peuvent apprendre de manière autonome, en concevant l'écosystème d'apprentissage plutôt qu'en livrant simplement le contenu.

2.2.3. Expérience collaborateur et engagement :

Le concept d'**expérience collaborateur (EX)**, inspiré de l'expérience client (CX), est devenu un pilier central de la stratégie RH. Il englobe chaque point de contact entre un employé et l'organisation tout au long de son cycle de vie.

La digitalisation est une arme à double tranchant pour l'EX. D'une part, elle peut l'améliorer considérablement en offrant de l'autonomie (self-service RH), en simplifiant les processus et en permettant la flexibilité. Des solutions comme **LumApps** ou **Microsoft Viva** illustrent cette tendance, en intégrant communication interne, collaboration et gestion des connaissances dans une expérience utilisateur cohérente. Un environnement de travail numérique bien conçu avec des outils intuitifs est désormais une attente de base pour de nombreux employés.

D'autre part, elle introduit des risques de fatigue numérique, d'hyperconnexion et d'isolement social, qui peuvent gravement nuire à l'engagement et au bien-être.

Le Baromètre Sopra HR (2021) a révélé que 70 % des répondants citaient le manque de contact

humain comme le principal risque de la digitalisation.

Le rôle stratégique des RH est donc de **piloter l'innovation technologique sans sacrifier l'humain**.

Cela implique d'assurer une expérience utilisateur (UX) des outils RH aussi fluide que celle des applications grand public, de promouvoir activement une culture du feedback, de mettre en œuvre des politiques sur le droit à la déconnexion et de promouvoir le bien-être mental pour lutter contre l'épuisement professionnel.

2.2.4. Résilience organisationnelle et rôle stratégique :

La résilience organisationnelle est la capacité d'une entreprise à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer.

La pandémie a fait de cette capacité un impératif stratégique indéniable. La fonction RH est au cœur de la construction de cette résilience. Il ne s'agit plus seulement de gérer des personnes, mais de développer un **capital humain résilient**.

Cela implique plusieurs actions stratégiques, notamment une planification agile de la main-d'œuvre, une gestion du changement efficace pour réduire la résistance et obtenir l'adhésion des employés, le développement de leaders capables de diriger des équipes hybrides avec empathie, et la promotion d'une culture de l'apprentissage, de l'agilité et de la sécurité psychologique.

Comme l'illustre Vales (2007) dans son étude, les initiatives de changement échouent souvent en raison de la résistance humaine ; le partenariat stratégique des RH est essentiel pour impliquer les employés et garantir la pérennité des transformations.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative fondée sur une revue narrative structurée de la littérature. Ce choix méthodologique se justifie par l'objectif de l'étude, qui vise à analyser et à synthétiser les contributions existantes afin de mieux comprendre les transformations du rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines (RH) dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de l'ère post-COVID. La revue narrative permet ainsi d'explorer un champ de recherche encore en structuration, marqué par une diversité d'approches, de cadres conceptuels et de niveaux d'analyse.

3.1. Sources de données et stratégie de recherche :

La collecte des sources s'est appuyée sur des bases de données académiques reconnues, notamment Google Scholar, Scopus et Web of Science, complétées par des rapports institutionnels et professionnels émanant d'organismes spécialisés dans les domaines des ressources humaines et de la transformation digitale. La recherche documentaire a porté principalement sur des publications parues entre 2019 et 2024, période correspondant à l'émergence, au déploiement et aux premières phases de stabilisation des transformations induites par la crise sanitaire.

Les requêtes ont été construites à partir de combinaisons de mots-clés en français et en anglais, tels que transformation digitale, fonction RH, digital HR, COVID-19, télétravail, rôle stratégique des RH et résilience organisationnelle. Cette stratégie a permis d'identifier un corpus de travaux académiques et de publications professionnelles traitant directement ou indirectement des effets de la pandémie sur la fonction RH.

3.2. Critères de sélection des documents :

Les documents retenus ont été sélectionnés selon plusieurs critères. Sur le plan thématique, seuls les travaux portant sur la transformation digitale de la fonction RH, les évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines ou les impacts organisationnels de la pandémie

de COVID-19 ont été considérés. Sur le plan scientifique, une attention particulière a été accordée aux articles publiés dans des revues académiques, aux ouvrages scientifiques et aux rapports institutionnels largement mobilisés dans la littérature. Les publications redondantes, marginales ou insuffisamment documentées ont été écartées afin de garantir la cohérence et la pertinence du corpus analysé.

3.3.Méthode d'analyse :

L'analyse des documents sélectionnés repose sur une analyse thématique qualitative. Les contributions ont été examinées de manière comparative afin d'identifier les thèmes récurrents relatifs à la digitalisation des pratiques RH, au repositionnement stratégique de la fonction RH, à l'évolution des modes de travail et aux enjeux de résilience organisationnelle. Cette démarche a permis de structurer les résultats autour de plusieurs axes d'analyse, tout en mettant en évidence les convergences et les divergences entre les études existantes.

3.4.Limites méthodologiques :

Comme toute revue narrative, cette étude présente certaines limites. Elle repose exclusivement sur des sources secondaires, sans recours à des données empiriques primaires, ce qui peut restreindre la portée de la généralisation des résultats. Par ailleurs, le caractère non systématique de la revue implique un risque de biais de sélection, malgré les efforts déployés pour assurer la diversité et la qualité des sources mobilisées. Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives de recherches futures, notamment par la mobilisation d'approches empiriques complémentaires.

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats

4.1.1. Axe 1 – La pandémie de COVID-19 comme catalyseur d'une accélération brutale de la digitalisation des pratiques RH :

La littérature académique converge pour considérer la pandémie de COVID-19 comme un facteur déclencheur d'une accélération sans précédent de la transformation digitale des pratiques de gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs soulignent qu'avant 2020, la digitalisation des RH relevait principalement d'une logique incrémentale, souvent freinée par des résistances organisationnelles et une faible priorisation stratégique (Chouaib, 2020 ; Benedetto-Meyer & Boboc, 2019). La crise sanitaire a rompu cette dynamique progressive en imposant un basculement rapide vers des dispositifs numériques afin d'assurer la continuité des activités dans un contexte de distanciation sociale généralisée.

Des travaux récents montrent que cette accélération s'est traduite par une généralisation contrainte du télétravail, la virtualisation des processus de recrutement et d'intégration, ainsi que l'adoption massive d'outils collaboratifs et de SIRH en cloud (Amankwah-Amoah et al., 2021 ; Rachedi & Zouaoui, 2023). Selon Subramaniam et al. (2021), la pandémie a ainsi agi comme un « accélérateur exogène », réduisant temporairement les résistances humaines et organisationnelles à l'adoption technologique. Toutefois, cette transformation rapide n'a pas été homogène. Plusieurs études soulignent des écarts significatifs selon la taille des organisations, leur maturité numérique et leurs capacités d'investissement, mettant en évidence une digitalisation parfois improvisée et génératrice de vulnérabilités structurelles (Sopra HR Software, 2021 ; Deloitte, 2021).

4.1.2. Axe 2 – La reconfiguration des modes de travail et l'élargissement du périmètre d'intervention des RH :

Un deuxième axe central de la littérature concerne la transformation profonde des modes de travail induite par la crise sanitaire et ses implications pour la fonction RH. La généralisation du télétravail et l'émergence de modèles hybrides ont remis en question les fondements traditionnels de l'organisation du travail, notamment en matière de supervision, de coordination et d'évaluation de la performance (Frimousse & Peretti, 2021). Dans ce contexte, la fonction RH a été appelée à jouer un rôle clé dans l'accompagnement des managers et des collaborateurs face à ces nouvelles configurations organisationnelles.

Plusieurs auteurs soulignent que cette mutation a conduit à une extension du champ d'action des RH vers des enjeux jusque-là périphériques, tels que la prévention des risques psychosociaux, la gestion de l'hyperconnexion et le maintien du lien social à distance (Barabel & Meier, 2020 ; Monlouis-Félicité et al., 2022).

La digitalisation apparaît ici comme une arme ambivalente. Si elle favorise l'autonomie et la flexibilité, elle est également associée à des phénomènes de surcharge cognitive et de fatigue numérique, susceptibles d'affecter l'engagement des collaborateurs (Gartner, 2023). La littérature insiste ainsi sur la nécessité, pour les RH, de formaliser des dispositifs organisationnels durables permettant de transformer des pratiques de crise en modèles hybrides soutenables et équitables.

4.1.3. Axe 3 – Le repositionnement stratégique de la fonction RH vers une fonction « augmentée » :

La crise de la COVID-19 a également contribué à un repositionnement stratégique progressif de la fonction RH, largement documenté dans la littérature récente. Plusieurs études montrent que les RH ont été placées au centre de la gestion de crise, assurant simultanément la continuité des activités, la communication interne et la protection du capital humain (Lumen, 2020 ; Lahssaini & Faridi, 2021). Cette visibilité accrue a renforcé leur légitimité stratégique auprès des directions générales.

L'automatisation des tâches administratives, accélérée par la digitalisation, a permis aux RH de se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents, le développement des compétences et l'expérience collaborateur (Peretti & Frimousse, 2021). Le développement des pratiques de People Analytics est fréquemment présenté comme un levier central de cette transformation, en renforçant la capacité des RH à appuyer leurs décisions sur des données objectivées et à contribuer plus directement à la performance organisationnelle (Korichi, 2023 ; Katfi et al., 2025). Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que ce repositionnement reste inachevé et dépend fortement de la maturité analytique des organisations et des compétences disponibles au sein des équipes RH (Lange, 2017).

4.1.4. Axe 4 – Les tensions, limites et risques associés à la digitalisation accélérée des RH :

Enfin, la littérature met en évidence de nombreuses tensions et limites associées à la digitalisation accélérée des pratiques RH. La rapidité des déploiements technologiques durant la crise a souvent privilégié l'urgence au détriment d'une réflexion stratégique approfondie, générant des fragilités durables. Plusieurs auteurs évoquent ainsi une « dette numérique », caractérisée par des systèmes hétérogènes, des failles de cybersécurité et une gouvernance des données insuffisamment maîtrisée (Sopra HR Software, 2021 ; Septeo, 2024).

Par ailleurs, le facteur humain demeure un enjeu central de la transformation digitale. La littérature souligne le risque de déshumanisation des relations de travail et d'isolement social lorsque les outils numériques ne sont pas accompagnés d'une réflexion sur les usages et les conditions de travail (Samama, 2019 ; Ouboujemaâ et al., 2024). Le déficit de compétences

numériques, tant au sein de la fonction RH que dans l'ensemble de l'organisation, constitue également un frein majeur à la consolidation de la transformation stratégique (Soukri & Khomsi, 2025). Ces travaux convergent pour affirmer que la digitalisation des RH ne peut être réduite à une simple adoption technologique, mais doit être appréhendée comme un processus socio-organisationnel complexe, intégrant des dimensions humaines, éthiques et stratégiques.

4.2. Discussion

Les résultats issus de cette revue narrative mettent en évidence que la transformation digitale de la fonction Ressources Humaines observée dans le contexte post-COVID s'inscrit dans une dynamique à la fois contrainte, accélérée et profondément structurante pour les organisations. Cette discussion vise à confronter ces résultats aux cadres théoriques existants, à expliciter les apports théoriques de l'étude, à analyser les mécanismes causaux sous-jacents aux transformations observées, ainsi qu'à en discuter les conditions de validité et les limites de généralisation.

En premier lieu, l'accélération sans précédent de la digitalisation des pratiques RH peut être interprétée à la lumière de la théorie de la contingence, selon laquelle les structures et pratiques organisationnelles évoluent en fonction des pressions exercées par l'environnement. La pandémie de COVID-19 a constitué une contrainte externe majeure, brutale et imprévisible, obligeant les organisations à adapter rapidement leurs dispositifs de gestion du capital humain. Les résultats de l'étude confirment que la digitalisation des RH n'a pas été principalement le fruit d'un choix stratégique anticipé, mais une réponse contingente à une situation de crise systémique. Cette lecture rejoint les travaux antérieurs soulignant que les transformations organisationnelles accélérées par des chocs externes tendent à privilégier des solutions pragmatiques et rapides, parfois au détriment d'une cohérence stratégique à long terme.

Toutefois, les résultats montrent également que cette accélération ne produit pas mécaniquement un repositionnement stratégique durable de la fonction RH. Ce constat permet d'enrichir les apports de la théorie de la contingence en soulignant que l'adaptation organisationnelle ne dépend pas uniquement de la pression environnementale, mais aussi de la capacité interne des organisations à structurer et à stabiliser les changements engagés. Ainsi, la digitalisation contrainte des RH agit comme un déclencheur, mais non comme une garantie de transformation stratégique pérenne.

Par ailleurs, l'émergence progressive d'une fonction RH dite « augmentée » peut être analysée à travers le prisme de la théorie des ressources et des compétences. Les résultats de l'étude montrent que l'automatisation des tâches administratives et la diffusion des outils numériques ont renforcé la capacité des RH à mobiliser et à exploiter des ressources immatérielles clés, telles que les compétences, les données sociales et l'expérience collaborateur. Cette évolution conforte l'idée selon laquelle la fonction RH peut contribuer à la création de valeur organisationnelle lorsqu'elle est en mesure de développer des capacités analytiques et stratégiques distinctives.

Cependant, l'étude met également en évidence que cette transformation reste inégale et conditionnelle. Le repositionnement stratégique des RH dépend fortement de la qualité des compétences disponibles, de la maturité numérique des organisations et de la reconnaissance institutionnelle du rôle des RH dans les processus décisionnels. Ces résultats nuancent les discours normatifs sur la fonction RH « augmentée » en montrant que la technologie, en elle-même, ne constitue pas une ressource stratégique, mais un levier dont la valeur dépend des capacités organisationnelles à l'exploiter.

Les mécanismes causaux sous-jacents aux transformations observées apparaissent ainsi fondamentalement socio-organisationnels. La crise sanitaire a créé une situation de dépendance accrue aux technologies numériques, modifiant les pratiques de travail, les modes de

coordination et les rapports hiérarchiques. Cette dépendance a renforcé le rôle de la fonction RH comme interface entre les exigences technologiques, les attentes des collaborateurs et les objectifs organisationnels. Les résultats suggèrent que ce repositionnement repose sur un enchaînement causal dans lequel la contrainte environnementale (COVID-19) entraîne une adoption accélérée des outils numériques, laquelle transforme les pratiques RH, puis redéfinit progressivement le rôle stratégique de la fonction, sous réserve d'une appropriation effective par les acteurs.

Sur le plan de la théorie organisationnelle, cette étude contribue à enrichir les travaux sur la transformation digitale en soulignant le caractère non linéaire et ambivalent des processus de changement. Les résultats montrent que la digitalisation des RH génère simultanément des gains en efficacité et en agilité, mais aussi des tensions accrues en matière de charge de travail, de fatigue numérique et de risque de déshumanisation des relations professionnelles. Cette ambivalence confirme l'intérêt des approches socio-techniques, qui considèrent la technologie et l'organisation comme des systèmes interdépendants, et invite à dépasser les lectures strictement technocentrées de la transformation digitale.

Enfin, les conditions de validité et de généralisation des résultats doivent être discutées avec prudence. Cette revue narrative repose principalement sur des travaux récents, majoritairement issus de contextes organisationnels disposant de ressources numériques relativement développées. Les résultats peuvent donc être moins transposables à des organisations de petite taille, à des contextes institutionnels contraints ou à des environnements caractérisés par un faible niveau de maturité digitale. De plus, l'absence de données empiriques primaires limite la possibilité de généraliser les mécanismes identifiés à l'ensemble des organisations. Néanmoins, la convergence des résultats issus de sources académiques et professionnelles confère une robustesse analytique aux enseignements proposés et ouvre des perspectives de recherche empirique futures visant à tester et à affiner les relations mises en évidence.

5. Conclusion

Cette revue narrative met en évidence que la pandémie de COVID-19 a constitué un tournant majeur dans la trajectoire de transformation digitale de la fonction Ressources Humaines. Les résultats montrent que la crise sanitaire a agi comme un catalyseur puissant, accélérant l'adoption des outils numériques, la généralisation de nouveaux modes de travail et la réorganisation des processus RH. Au-delà de cette accélération technologique, l'analyse révèle un repositionnement progressif de la fonction RH, passant d'un rôle principalement administratif à une fonction davantage stratégique, impliquée dans la gestion des talents, le développement des compétences, l'expérience collaborateur et la construction de la résilience organisationnelle. Toutefois, cette transformation demeure hétérogène et inachevée, marquée par des tensions persistantes liées aux contraintes humaines, organisationnelles et technologiques.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à la littérature sur la transformation digitale et la fonction RH en proposant une lecture intégrative des transformations observées dans le contexte post-COVID. Elle met en évidence que la digitalisation des RH ne peut être comprise comme un processus purement technologique, mais comme une transformation socio-organisationnelle complexe, fortement conditionnée par les contextes institutionnels, la maturité numérique et les capacités internes des organisations. En ce sens, l'article enrichit les approches de la contingence et des ressources et compétences en montrant que les chocs exogènes, tels que la pandémie, peuvent accélérer les transformations organisationnelles sans pour autant garantir leur stabilisation stratégique. La notion de fonction RH « augmentée » apparaît ainsi comme une trajectoire évolutive plutôt qu'un état abouti.

Les résultats de l'étude offrent plusieurs implications managériales concrètes. Premièrement, les dirigeants sont invités à inscrire la digitalisation des RH dans une stratégie globale et

cohérente, en évitant les déploiements purement réactifs hérités de la période de crise. Deuxièmement, l'investissement dans les outils numériques doit être accompagné d'un effort soutenu de développement des compétences des professionnels RH, notamment en matière d'analytique des données, de conduite du changement et de management des équipes hybrides. Troisièmement, les organisations doivent veiller à préserver la dimension humaine du travail en intégrant des dispositifs de prévention de la fatigue numérique, de régulation de l'hyperconnexion et de promotion du bien-être au travail. Enfin, la fonction RH est appelée à jouer un rôle de médiateur entre innovation technologique et pratiques managériales, afin de garantir une transformation digitale créatrice de valeur durable.

Au-delà des organisations, les résultats soulignent également des implications pour les politiques publiques. Les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer dans l'accompagnement de la digitalisation des pratiques RH, notamment à travers le soutien à la formation continue, le développement des compétences numériques et la réduction des inégalités d'accès aux technologies, en particulier pour les PME et les organisations publiques. La mise en place de cadres réglementaires clairs en matière de protection des données, de télétravail et de droit à la déconnexion apparaît également essentielle pour encadrer les transformations en cours.

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître explicitement. En premier lieu, le recours à une revue narrative fondée principalement sur des sources secondaires peut introduire des biais liés à la sélection et à l'interprétation des travaux analysés. En second lieu, l'absence de données empiriques primaires limite la possibilité de tester empiriquement les relations identifiées et de généraliser les résultats à l'ensemble des contextes organisationnels. Enfin, le focus temporel centré sur la période post-2020 peut restreindre la prise en compte des dynamiques de long terme de la transformation digitale des RH.

Ces limites ouvrent néanmoins plusieurs pistes de recherche futures. Premièrement, des études empiriques qualitatives pourraient analyser plus finement les processus d'appropriation des outils numériques par les professionnels RH et les managers. Deuxièmement, des recherches quantitatives pourraient examiner l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur la performance organisationnelle et l'engagement des collaborateurs. Troisièmement, des études comparatives entre secteurs ou entre contextes nationaux permettraient de mieux comprendre l'influence des cadres institutionnels sur la transformation digitale des RH. Quatrièmement, des travaux longitudinaux seraient utiles pour évaluer la durabilité des transformations engagées et l'évolution réelle du rôle stratégique de la fonction RH dans le temps.

Références :

- (1). Ahrouay, A., Hamiche, M. H., & Aharouay, S. (2025). Transformation digitale et technologies de l'information : Vers une gestion stratégique et innovante des ressources humaines. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(1).
- (2). Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- (3). Barabel, M., & Meier, O. (2020). Quelle fonction RH post-Covid-19 ? Dans M. Barabel & O. Meier (Dir.), *Les RH à l'ère du Covid-19* (p. 136–148). Dunod.
- (4). Barabel, M., Geuze, F., & Perret, A. (2021). Le bilan RH 2020–2021 du MagRH. De Boeck Supérieur.
- (5). Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019a). Recrutement numérique. *Management Sup*.

- (6). Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019b). Fondamentaux du SIRH. Management Sup.
- (7). Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la transformation digitale : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. Travail et emploi, (159), 93–118. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.8796>
- (8). Berchi, J., Naji, F., & Barakate, H. (2023). The digital transformation of the HR function: A new chapter in the era of COVID-19. Journal of Business and Management Studies, 5(5), 38.
- (9). Celis Rincón, M. A. (2024). Facteurs clés de mise en œuvre des projets de transformation digitale : Revue de la littérature [Thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski].
- (10). Challe, L. (2023). Le recrutement à l'épreuve de la distance et des crises (Rapport TEPP n°23-02). Fédération de recherche Travail, Emploi et Politiques Publiques.
- (11). Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : Quel rôle pour la fonction RH ? Recherche et cas en sciences de gestion, 18(1), 47–69.
- (12). Convent, B. (2023). Dirigeants, le marketing mobile s'impose : Êtes-vous prêts ? Éditions EMS.
- (13). Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2024). Transformations de la fonction RH. Dans Aide-mémoire (Vol. 4, p. 268–319). Dunod.
- (14). Djerrah, K., & Bouchefra, C. (2023). Transformation et adoption des outils numériques dans le management de la fonction ressources humaines au sein des entreprises algériennes [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri].
- (15). Drouguet, F. (2024). Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 : Étude qualitative multisectorielle [Mémoire de master ou Thèse].
- (16). Dubois, C., Gason, O., & Fijolek, A. (2024). Le rôle des ressources humaines dans la transformation digitale des entreprises : Le cas du journal Le Soir.
- (17). El Idrissi, R. (2022). La gestion des ressources humaines confrontée à la transformation digitale : Une analyse bibliométrique. La Revue des sciences de gestion, (317–318), 71–83.
- (18). Elkam, K., & Faridi, M. (2022). Quelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'assurance au Maroc pendant la crise du Covid-19 ? Revue internationale des sciences de gestion, 5(4).
- (19). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021a). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. Question(s) de management, 31(1), 151–206.
- (20). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021b). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? Question(s) de management, 35(5), 127–174.
- (21). Galindo, G., & Léon, E. (2023). Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale : Une approche Delphi. Revue de gestion des ressources humaines, 127(1), 3–19.
- (22). Gartner. (2023). Quels seront les axes de travail des responsables RH en 2023 ? Gartner Research.
- (23). Giovachini, L. (2021). Les nouveaux chemins de la croissance. Dunod.
- (24). Jacob, S., Souissi, S., & Patenaude, N. (2022). Intelligence artificielle et transformation des métiers RH. Université Laval.
- (25). Katfi, A., El Mnouer, O., Ghallal, S., Sayah, A., & Boudriche, F. (2025). L'apport de l'analytique RH à la gestion des ressources humaines. RMD – Economics, Management & Social Sciences, 2(1), e202509.
- (26). Kissi, L., & Adriouich, S. (2025). La marque employeur à l'ère du digital : Transformation, défis et opportunités. Revue française d'économie et de gestion, 6(1).

- (27). Korichi, A. R. (2023). People analytics and organizational network analysis for better decision making and human resource management [Thèse de doctorat, Université Claude Bernard Lyon 1].
- (28). Lange, V. (2017). La position controversée du service RH dans les organisations : L'impact des HR Analytics dans les jeux de pouvoir. *Revue de gestion des ressources humaines*, (105), 3–18.
- (29). Monlouis-Félicité, W., Javillier, J.-C., & Melki, D. (2022). Vers les nouveaux mondes du travail. Librinova.
- (30). Oruezabala, G., & Abbad, H. (2025). Stratégies digitales dans les supply chains. ISTE Group.
- (31). Ouboujemaâ, E., Andich, I., & Khiati, M. (2024). L'expérience collaborateur à l'ère de la digitalisation RH : Revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(9), 667–680.
- (32). Pouget, J. (2013). Intégrer et manager la génération Y. Vuibert.
- (33). PwC France. (2024). DRH Augmenté·e : Priorités et transformation RH en 2024. <https://www.pwc.fr>
- (34). Rachedi, A., & Zouaoui, S. (2023). Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID-19. *Revue des études commerciales et économiques contemporaines*, 6(1), 398–416.
- (35). Radoui, N., & Cherradi, L. (2025). Impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle. *Journal of Social Science and Organization Management*, 6(1).
- (36). Samama, C. (2019). L'expérience collaborateur. Diateino.
- (37). Septeo. (2024). Les fonctionnalités incontournables d'un SIRH en 2024.
- (38). Sopra HR Software. (2021). Fonction RH : La crise sanitaire lève les freins à la digitalisation.
- (39). Soukri, I., & Khomsi, Y. (2025). Résilience organisationnelle en période de crise. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(1).
- (40). Subramaniam, R., Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Palakkeel, P., & Sreedharan, R. (2021). Positive and negative impacts of COVID-19 in digital transformation. *Sustainability*, 13(16), 9470. <https://doi.org/10.3390/su13169470>