

Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines

Digital transformation and development of human resources management

Wafae JARACHI, (Doctorante)

*Laboratoire d'économie et de management organisationnel
Université Ibn Tofail, Kénitra*

Saad LEMSAADI, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
ENCG, Kénitra
Université Ibn Tofail, Kénitra*

Maroua BELAKHMIMA, (Doctorante)

*Laboratoire d'économie et de management organisationnel
Université Ibn Tofail, Kénitra*

Youssef KHATORI, (Professeur)

*Laboratoire d'économie et de management organisationnel
Université Ibn Tofail, Kénitra*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion Université Ibn Tofail, Kénitra Campus universitaire Kénitra Maroc https://feg.uit.ac.ma/ supportfeg@uit.ac.ma +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JARACHI, W., LEMSAADI, S., BELAKHMIMA, M., & KHATORI, Y. (2022). Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-1), 152-165. https://doi.org/10.5281/zenodo.7376980
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: Septembre 16, 2022

Published online: Novembre 30, 2022

Transformation digitale et développement de la Gestion des Ressources Humaines

Résumé

La relation qui existe entre les nouvelles méthodes de Gestion des Ressources Humaines suite à l'intégration de la digitalisation au sein des entreprises suite à l'utilisation accrue des Nouvelles Technologies de l'information et de communication. Il est donc primordial de penser à évaluer l'influence exercée par cette transformation digitale sur la réforme de la fonction Ressources Humaines. L'adaptation avec la transformation digitale procure aux entreprises l'avantage de rester alignées à l'évolution de leur environnement externe. Cette réalité est encore plus présente pour la fonction Ressources Humaines qui cherche à devenir un partenaire stratégique reconnu par l'organisation (Troshani et al., 2011).

Dans ce cadre, la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) par la direction générale figurant comme étant acteur stratégique de l'entreprise, constitue un pas important vers un management efficace et efficient de la Fonction Ressource Humaine (Hussain et al., 2007). C'est de là ou découle l'importance de ce sujet puisque les entreprises doivent impérativement s'engager au niveau de cette réforme qui tend à leur procurer un ensemble d'avantages en termes de gestion et d'organisation, mais il serait indispensable de s'engager tout d'abord dans la mise en place de ce nouveau processus.

L'objectif de ce travail de recherche est d'analyser traditionnellement l'influence que tend à avoir la digitalisation à travers l'instauration du SIRH sur l'évolution de la Fonction Ressource Humaine et évaluer ainsi les conséquences de la digitalisation sur la fonction RH sur le volet organisationnels mais aussi par rapport aux avantages quelle pourrai procurer aux entreprises au niveau de l'amélioration de la productivité de leurs RH.

Mots clés : Transformation numérique, GRH, SI, Digitalisation, FRH, NTIC

Classification. JEL : M50, O15

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

The relationship between the new methods of HRM following the integration of digitalization within companies following the increased use of Information and Communication Technologies. It is therefore essential to think about evaluating the influence exerted by this digital transformation on the reform of the Human Resources function. Adapting with digital transformation gives companies the advantage of staying aligned with the changing external environment. This reality is even more present for the Human Resources function, which seeks to become a strategic partner recognized by the organization (Troshani et al., 2011). In this context, the implementation of a Human Resources Information System (HRIS) by the general management, strategic actor of the company, constitutes an important step towards an effective and efficient management of human resources (Hussain et al., 2007). This is where the importance of this subject stems from, since companies must imperatively commit to this reform, which tends to provide them with a set of advantages in terms of management and organization, but it would be essential to first engage in the implementation of this new process. The objective of this research work is to traditionally analyze the influence that digitization tends to have through the establishment of the HRIS on the evolution of the Human Resource Function and thus assess the consequences of digitization on the HR function. On the organizational side but also in relation to the advantages, it could provide to companies in terms of improving the productivity of their HR.

Keywords: Digital transformation, HRM, IS, Digitalization, FRH, NTIC

JEL Classification: M50, O15

Paper type: Theoretical Research

Introduction

La fonction ressource humaine figure, depuis longtemps, comme étant le noyau de l'entreprise dans la mesure où son importance a été prouvée dans la gestion des différentes activités interne. Autrement dit, la gestion des ressources humaines est un facteur indispensable à l'amélioration de la performance de l'entreprise, surtout quand elle fait preuve d'une bonne gestion.

En effet, cette fonction est en mutation et évolution permanente en ce qui concerne tous ses domaines d'actions telles que le recrutement, la formation, ou encore de gestion de carrières et de compétences... d'où l'importance des formations continues et la nécessité d'une motivation du personnel. L'intégration de la technologie à la fonction Ressource Humaine 'FRH' a engendré un changement radical au niveau des différents modes de gestion des entreprises.

L'avènement de la bureautique et les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC), ont favorisé la mutation des entreprises tant au niveau de leurs structures organisationnelles, leurs modes de collaboration ou encore leurs business model afin de pouvoir s'adapter à cette transformation numérique par le biais de la digitalisation.

La digitalisation est ainsi définie comme un concept qui correspond « au processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. » (Storhay, 2016).

La digitalisation, se basant sur des procédés qui procurent la dématérialisation et la numérisation des différentes activités Ressources Humaines d'une entreprise, véhiculée par la généralisation de l'usage de l'outil informatique, a ainsi modernisé les pratiques de gestion dans l'ensemble des services au sein des entreprises. Les NTIC offrent des opportunités considérables aux entreprises en termes d'efficience, de réduction de coûts et d'interactions avec les parties prenantes.

Peretti (1993) a proposé, dans le temps, un schéma représentant les diverses étapes indispensables au passage à l'informatisation de la fonction des ressources humaines.

Selon Jean-Marie Peretti (2017), l'informatisation de la fonction RH a généré une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs. Pour la majorité des gestionnaires, l'humain reste la dimension centrale de leur métier et l'informatique n'étant qu'un simple outil pour faciliter leur travail (Storhay, 2016). Ainsi, l'informatisation des procédés a fortement impacté l'environnement du travail dans l'entreprise et a poussé les différentes entreprises à revoir carrément l'organisation de leurs travail et des procédés qu'ils adoptent.

C'est ainsi que la question centrale que l'on peut se poser est donc la suivante :

Dans quelle mesure la digitalisation, à travers les SIRH, peut-elle exercer une influence l'organisation de la fonction ressource humaine au sein l'entreprise?

Dans un premier lieu, nous allons traiter les changements opérés par la digitalisation sur l'organisation du travail dans l'entreprise. En deuxième lieu nous allons tenter d'étudier l'influence de la digitalisation par l'intégration système d'information en ressources humaines sur cette dernière.

H1 : La digitalisation par les SIRH, influencent positivement l'entreprise

H2 : La digitalisation par les SIRH, influencent négativement l'entreprise

1. La digitalisation de la Gestion des Ressources Humaines

L'intégration de la digitalisation dans le département RH est devenue primordiale pour la gestion quotidienne des opérations de ce service. Cette généralisation de l'usage de l'outil informatique fait partie des changements structurant des différentes entreprises à l'ère actuelle. Donc la digitalisation de la GRH consiste à l'utilisation des technologies numériques dans tous ce qui relève de la gestion interne ou externe au service. Les employés utilisent de plus en plus des logiciels numériques et ils sont également gérés et contrôlés par l'outil informatique. Cependant, la transformation digitale a impliqué un fort besoin, pour les responsables, à réorganiser tous les programmes élaborés par le service RH et revoir les outils utilisés pour la prise de décision, la communication, etc.

Cette transformation digitale reflète un processus assez bien organisé dont l'objectif principal est de garantir l'efficacité, l'efficacité et l'objectivité organisationnelle. (Vaneeta Aggarwa et al., 2017, p. 24). Cette transformation comporte ainsi trois éléments, qui ont permis d'impacter positivement le fonctionnement de l'organisation, ces éléments sont les suivants:

- ✓ Les employés, qui disposent d'un savoir-faire en outil informatique;
- ✓ La gestion des fonctions RH à travers la digitalisation des procédés de gestion;
- ✓ Le travail numérique à travers l'utilisation des Logiciels, Big Data , ...

En effet, la Gestion Ressources Humaines a été la plus impactée au sein de l'entreprise par la transformation digitale. Les responsables RH sont à la fois acteurs et ambassadeurs du numérique. Ils doivent repenser leur activité pour répondre à de nouveaux enjeux et exigences, mais aussi se familiariser avec le digital, un secteur en perpétuelle évolution.

Cela implique l'intégration de l'outil digital ou l'utilisation des technologies numériques dans l'ensemble des processus RH. Toutes les activités RH tels que le traitement de la paie, la mise à jour de la situation de présence et d'absence du personnel, la rémunération sont prises en charge et modifiées par la digitalisation en transformant les processus et les systèmes par le biais de plateformes numériques, de tableau de bord et d'applications informatiques.

1.1 Nouvelle vision de la fonction RH

Les exigences d'une transformation de la fonction RH, d'un simple volet de support vers un volet stratégique et un renouvellement des enjeux organisationnels sont dues à l'instabilité et au changement permanent de l'environnement de l'entreprise qui figure comme étant la principale cause du passage à cette nouvelle vision de la fonction RH. Un. Le capital humain a ainsi détenu dans ce contexte une place importante au sein de l'entreprise et a impacté la fonction RH qui est actuellement perçue comme un véritable « Business Partner » et est sollicitée à jouer un rôle plus stratégique (Asli & Baakil, 2011).

L'impact de la digitalisation a fait que le champ d'intervention et la vocation de la fonction RH a pris une grande ampleur dans l'entreprise. Audrin et Davoine (2017) évoquent l'apparition de nouvelles tâches au niveau de la fonction RH, tels que le management de la marque employeur (Pezet, Poujol et Pignault, 2013), le management des talents (Dejoux & Thévenet, 2015), la gestion des compétences 2.0, la réglementation et le diagnostic des impacts de la digitalisation (Dudezert, 2018).

Afin de répondre aux exigences actuelles au niveau des entreprises en termes de rentabilité et d'avantage concurrentiel, Withers, Williamson et Reddington (2010) ont identifié six thèmes où la fonction RH peut dégager une valeur ajoutée qui se présente comme suit :

- s'intégrer au niveau du développement organisationnel.
- Assurer la haute performance dans l'environnement de travail.
- Concevoir de nouvelles architectures organisationnelles.
- Assimiler la main-d'œuvre et ses coûts.
- profiter de la technologie pour assurer la progression, le partage des connaissances et l'innovation.
- bâtir une marque employeur convaincante.

Désormais les équipes RH, pour assurer à leurs entreprises le maintien de la rentabilité et le leadership sur le marché (Amladi, 2017), peuvent bénéficier positivement de la transformation digitale qu'il s'agisse d'attirer les talents, de fidéliser une main-d'œuvre flexible ou de fournir aux employés des outils pour faciliter leur travail.

1.2 Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

Un SIRH peut être appréhendé à travers deux dimensions majeures à savoir ses composantes et ses fonctions.

Les composantes, un SI utilise des RH qui sont des utilisateurs finals et des informaticiens, du matériel composé principalement par des machines et supports, et des logiciels notamment des programmes et des procédures informatisés, O'Brien, Marion et Saint-Amant (1995).

En ce qui concerne les fonctions d'un Système d'Information, c'est un de composantes inters reliés qui servent à collecter l'information, la traiter, la stocker pour enfin la diffuser afin de soutenir la prise de décision, assurer la coordination et faciliter le contrôle au sein de l'organisation, Laudon et Laudon (2006).

L'intérêt se porte de plus en plus récemment de lus en lus sur les systèmes d'information numérisés, qui se basent sur l'usage du matériel, des logiciels, des télécommunications et se base sur un ensemble de techniques dans l'objectif de transformer les données collectées en divers produits informatifs. », O'Brien & al (1995).

De nos jours, l'utilisation de nouvelles technologies d'information et de communication remplace progressivement l'ensemble de moyens de gestion traditionnels à savoir les formulaires en papier, les dossiers archivés et le téléphone. L'automatisation et la dématérialisation étant à l'origine de cette transformation qui affecte de plus en plus l'ensemble des tâches réalisées au niveau de l'entreprise. C'est à ce type de Systèmes digitalisés que se réfère la fonction RH l'ère actuelle.

L'usage accru des Techniques d'Information et de communication, qui figurent actuellement comme étant un moyen incontournable dans la gestion et l'organisation des activités et des tâches réalisées au niveau des organisations actuelles, produisent un effet considérable et direct sur la performance des entreprises.

Kalika, (2002), met en valeur deux principaux aspects de cette performance :

- La performance économique de l'entreprise, les TIC contribuent à la fois à une réduction importante des coûts et participent à une amélioration conséquente de la productivité de l'individu.
- La performance organisationnelle procurée par les TIC intensifie d'un côté, la circulation de l'information au niveau de l'entreprise et facilite son partage. De l'autre côté elle garantit une coordination et une collaboration de bonne qualité entre l'ensemble services et fonctions de l'entreprise.

L'impact des TIC sur le fonctionnement de l'organisation se base sur leurs multiples vertus telles que dénombrées par Rex (2000) :

- un gain du temps procuré par le traitement rapide des données ;
- une meilleure gestion de l'espace résultat de la transmission de l'information en temps réel en divers endroits ;
- un partage plus important de l'information stockée, dû au développement de supports performants en termes de capacité, de sécurité et de mobilité ;
- Une flexibilité accrue d'usage, résultante de la multitude de fonctionnalités déployées par les nouveaux logiciels.

Les SI peuvent concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise : la gestion de la production, vente et marketing, gestion des ressources humaines, finance et comptabilité.

1.3 Transformation numérique de la FRH

La digitalisation du management de la FRH correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses qu'elles soient numérisées ou non, dont l'objectif principal est de permettre aux services en charge de la GRH de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise et aussi en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes.

Pour Baudoin et al. (2019), la transformation numérique de la fonction RH recouvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise.

En raison de la digitalisation, tout ou partie du contenu de travail de l'organisation devient numérique via l'utilisation des outils technologiques. Les organisations intègrent également la numérisation dans la plupart des processus de travail au niveau de services et département, transformant ainsi le travail manuel en travail numérique au moyen d'outils numériques.

La fonction RH, une fois digitalisée, cela est traduit par la simplicité et l'efficacité du même coup dans le service RH et permet de se concentrer davantage sur des fonctions autres que le travail administratif, tel que l'augmentation de la performance de l'entreprise à travers l'actualisation des compétences via les formations continues de temps à autre ainsi que les motivations des personnels. Les résultats des fonctions RH peuvent être alignés, quantifiés dans une certaine mesure, stockés et récupérés pour plus d'efficacité décisionnelle. Les organisations se mondialisent à l'utilisation des technologies numériques qui est impérative. Il est indispensable pour la fonction RH d'évoluer en fonction des changements attendus dans l'organisation.

Mais, la difficulté des services RH à passer à la transformation digitale peut être contournée. Même si les anciennes générations sont un peu réticentes, elles savent que c'est un passage obligatoire.

En revanche, la formation continue est jugée comme étant indispensable en tant qu'outil d'actualisation des données et d'information dans tous les services et départements de l'entreprise, aussi bien que la motivation des employés afin de mieux assurer la transition d'une gestion classique à une gestion moderne.

1.4 Les employés et la digitalisation :

La nouvelle génération au travail est considérée comme un natif numérique, dans la mesure où ils sont plus susceptibles à utiliser l'outil informatique à travers l'usage des médias sociaux, les logiciels, etc. Il existe de très grandes disparités entre les générations passées, en

ce qui concerne leurs comportements et leurs personnalités, et entre les générations actuelles sur le lieu de travail.

Face à la digitalisation, plusieurs exigences s'imposent pour les employés, à savoir :

- **L'actualisation et l'amélioration des connaissances**

La digitalisation a impliqué, actuellement, de nouvelles exigences en matière d'amélioration de compétences cognitives et des connaissances techniques dans le domaine des services. Aussi le niveau de formation des salariés et leur capacité à résoudre des problèmes complexes exercent un rôle primordial dans l'entreprise.

- **L'apprentissage via la formation continue**

La formation continue et la mise à jour des connaissances figure comme étant plus importante que la formation initiale dans le marché de travail. Les collaborateurs des différentes entreprises doivent sans cesse procéder à l'actualisation du savoir afin d'être réactifs aux changements générés par l'automatisation et la numérisation par le biais de la formation continue. Cette tendance pourrait s'accentuer suite aux mesures prises par l'État et les entreprises dans le but de sensibiliser davantage à l'importance de la formation continue.

- **Le renforcement de la motivation des collaborateurs**

Les entreprises peuvent améliorer leur performance en assurant la gestion des talents de manière individualisée et en procédant à l'amélioration de l'employabilité des collaborateurs. Ces deux facteurs sont importants à l'ère du numérique pour fidéliser et même attirer de nouveaux talents. Ces éléments permettent aussi d'accroître la motivation et la productivité des employées.

Concernant la promotion de la formation continue. Les entreprises devraient ancrer dans leur culture une formation continue adaptée et utiliser les NTIC pour intégrer de nouvelles opportunités afin de contribuer à la croissance de la performance de l'entreprise.

- **Un recrutement performant grâce aux technologies numériques**

L'utilisation des technologies numériques à banaliser la stratégie de recrutement des entreprises. L'analyse des données utilisateur sur les réseaux mobiles et sociaux appliquées à la recherche du personnel augmente la densité d'informations et la précision en ce qui concerne de l'évaluation des candidats. La technologie numérique peut aussi faciliter le contact direct des candidats, ce qui simplifie remarquablement le processus de recrutement par exemple travers la réalisation des entretiens en ligne.

- **La créativité, l'intelligence sociale et la maîtrise de l'usage des TIC, compétences d'avenir :**

La créativité et l'intelligence sociale seront les compétences les plus demandées et indispensables pour le futur des entreprises. À l'avenir, les profils disposant de compétences exceptionnelles en informatique ou techniques dans le domaine des TIC seront également de plus en plus recherchés. Les personnes qui possèdent de solides compétences dans les domaines de la formation professionnelle, de la santé et de la communication jouiront elles aussi de bonnes opportunités d'avenir.

- **La flexibilité et la polyvalence, perspectives d'avenir aux moins qualifiés :**

La flexibilité, l'ouverture sur l'apprentissage et l'amélioration continue et la polyvalence favorisent le capital humain par rapport aux machines. Ceci est aussi vrai aussi pour les compétences sociales. L'ensemble de ces éléments constituent des aptitudes importantes à titre d'exemple dans le domaine de cuisine ou de coiffure. C'est pourquoi même les personnes présentant un niveau de formation relativement faible ont de bonnes perspectives d'avenir, en raison qu'elles sont douées et très habile de leurs mains.

2. Le Développement de la FRH l'égard de la digitalisation par les SIRH

La réforme digitale des RH est un processus compliqué, qui contribue simultanément à massifier la quantité d'informations produites et la rendre immédiatement disponible, modifier de façon significative la nature des interactions entre l'entreprise et ses collaborateurs et finalement remettre en cause la manière de travailler, voire la façon de penser le travail.

Il est certain que l'émergence des Technologies de l'Information et des Communications 'TIC' dans le monde du travail, a modifié la fonction des ressources humaines. Comme l'expliquent Ben Hassel et Raveleau (2012) avec la digitalisation, on a assisté à l'apparition de nouveaux outils comme les intranets, les progiciels de gestion intégrés, mais également le SIRH.

Ces auteurs mettent en avant le fait que ces nouveaux outils permettent, d'un côté, d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée comme la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement. D'un autre côté, cela donne plus de temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se concentrer davantage sur d'autres missions. Selon Jean-Marie Peretti (2017), l'informatisation de la fonction RH a donné lieu à une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs.

L'un des principaux changements technologiques était celui de l'utilisation moderne et l'instauration des SI dans la fonction RH (Hagood et Friedman, 2002 ; Mayfield, Mayfield et Lunce, 2003 ; Schuler, Jackson et Storey, 2001 ; Ulrich, Geller & DeSouza, 1984).

Aujourd'hui, la plupart des organisations deviennent de plus en plus dépendantes du SIRH pour accroître l'efficacité de la gestion des ressources humaines (Lippert et Michael Swiercz, 2005 ; Obeidat, 2012 ; Troshani et al. 2011).

Mark L. Lengnick-Hall et Moritz (2003) proposent que le SIRH crée des efficacités d'informations et des économies de coûts pour que la fonction RH puisse générer, dans la mesure où ces données sont meilleures et plus précises et améliore la prise de décision. Les subordonnés ont certainement joué un rôle majeur dans la réussite des organisations depuis l'apparition de la fonction RH vers la fin des années 1960 et le début des années 1970.

Au niveau fonctionnel de la digitalisation de la fonction RH, le SIRH peut suivre les qualifications des employés, des candidats et des travailleurs permanents ou occasionnels, la démographie, l'évaluation du rendement, l'amélioration professionnelle, la paie, le recrutement et la sélection, etc. (Harris et Desimone, 1995 ; Troshani et coll., 2011).

2.1 Facilitation de l'accès à l'information

L'utilisation des SI pour la GRH rend l'accès à l'information facile au sein de l'organisation, par le fait que tous les acteurs se trouvent connectés via un réseau. L'information, qui était longtemps monopolisée uniquement par les départements dont elle est originaire, devient, grâce au système d'information 'SI', accessible aux différents sous-systèmes, les collaborateurs peuvent avoir accès à la multitude d'informations qui auparavant était éparpillée dans toute l'entreprise sous différents supports, et touchant à différents aspects et domaines organisationnels (législation sociale, convention collective, règlement intérieur).

La particularité des nouveaux outils numériques réside dans le fait qu'ils permettent de produire des données de manière permanente, et d'accroître le niveau d'informations disponibles de façon exponentielle.

La production des fiches de profil et de suivi de carrières des collaborateurs, les journaux des requêtes adressées au SIRH, édition automatique de tableaux de bord dans le domaine de la gestion du temps et des activités... apparaissent aussi comme les éléments qui sont devenus facilement accessibles suite à l'usage des SIRH.

La digitalisation des RH signifie également de canaliser les flux de données générés en masse, ou « Big Data », et de les utiliser à bon escient tout en réservant leur cohérence.

L'organisation automatique à travers le tri et la classification des données pertinentes procure à la direction de conserver une vision globale de situation de la GRH au niveau de l'entreprise. Et d'améliorer ainsi la gestion à la fois des données et des décisions stratégiques qui sont généralement basées sur les informations collectées au niveau interne.

Cette transformation numérique de la fonction RH due à l'instauration de SIRH permet d'optimiser, d'automatiser et d'intensifier la décentralisation et les circuits de validation de demande, des tâches à accomplir par l'ensemble des différents acteurs du système, le délai de réalisation et le mode de validation. Enfin, grâce à la numérisation de la fonction RH, on assiste à une meilleure maîtrise des données de ressources humaines c'est-à-dire, gérer les flux pour les pratiques RH, le respect des textes légaux et lois en matière de protection des données (RGPD) et la maîtrise de la performance Baudoin et al. (2019).

2.2 Décentralisation de la FRH

Les DRH des multinationales peuvent actuellement par l'exécution d'une simple requête obtenir plusieurs états sur leurs ressources humaines au niveau des différentes filiales (par exemple les effectifs de chaque structure, la rémunération moyenne d'une catégorie de salarié, la pyramide des âges...), de même pour les responsables RH en respectant des droits d'accès peuvent procéder à des comparaisons avec les autres structures de même groupe. Cela se traduit par le développement de la coopération entre structures et le meilleur partage des « best practices ».

La décentralisation est donc perçue comme un acte émanant de l'organisation qui permet de connaître à quel niveau hiérarchique se situe la responsabilité au niveau d'une action ou une prise de décision. La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de décision (Mintzberg, 1990). La désintermédiation est, dans de nombreux secteurs d'activité, un phénomène qui va de pair avec la révolution digitale.

En effet, on peut observer une disparition progressive – ou une diminution sensible du nombre – des intermédiaires qui séparent le produit ou le service de son utilisateur final. Le

fournisseur et l'utilisateur « se trouvent » en effet plus facilement et se mettent directement en relation.

La tendance concerne aussi les clients, en ce qui concerne l'acquisition d'un produit ou d'un service, mais aussi pour les collaborateurs eux-mêmes, qui n'ont plus nécessairement besoin de faire transiter une demande par différentes strates hiérarchiques avant sa validation finale. Dans le domaine de la transformation RH, la désintermédiation s'est également accompagnée d'enjeux forts en termes d'autonomie des différents collaborateurs des différentes entreprises.

2.3 Réorganisation de la fonction DRH

La fonction DRH connaît, actuellement, des mutations profondes sous l'effet de la transformation digitale de l'entreprise que ce soit en ce qui concerne la simplification des procédures de gestion interne ou encore dans l'amélioration des performances externes des différentes entreprises.

L'automatisation de certaines tâches RH a notamment pour effet de libérer du temps, d'améliorer le temps de réponse, et d'approfondir le suivi individuel de chaque collaborateur sur les sujets les plus importants.

L'installation d'un SIRH moderne apporte aussi aux différents membres de l'équipe RH une plus grande qualité de vie au travail.

L'outil digital RH est désormais accessible sur ordinateur ou terminal mobile, au travail ou à la maison, 24 h/24. L'expérience collaborateur au sein de la RH s'en trouve largement bonifiée.

L'outil RH digital a facilité considérablement le travail pour l'ensemble des équipes. Parmi ces avantages on trouve :

- L'automatisation de certains processus de recrutement et la conception de nouvelles méthodes d'évaluation, propres à améliorer l'image de marque employeur et à séduire des candidats appartenant aux plus jeunes générations ;
 - La redéfinition de la mobilité interne, avec la gestion en ligne des ouvertures de postes et des appels à candidatures. Cela permet de rationaliser et d'apporter plus de transparence à l'avancement au sein de l'entreprise ;
 - La mise en place et le suivi de nouveaux modes de travail nomade, dont le télétravail ;
 - Le suivi individualisé de la carrière et des formations réalisées via un profil collaborateur en ligne ;
 - La redéfinition du dialogue social au sein de l'entreprise. Le SIRH moderne est au besoin un outil puissant pour organiser l'information montante, et réaliser par exemple une consultation de l'ensemble du personnel, avec des contraintes logistiques réduites au minimum possible assurant une vraie légitimité en ce qui concerne le résultat obtenu.

L'usage des NTIC ont procuré des opportunités importantes aux différentes entreprises en termes d'efficacité, de réduction de coûts et d'interactions avec les parties prenantes. Dudezert (2018) s'est basée sur l'analyse des facteurs qui contribuent fortement à l'accélération de l'adoption et la mise en place de la digitalisation au sein des entreprises.

Quatre raisons principales conduisant à la transformation numérique en découlent, à savoir :

- ✓ La volonté de faire évoluer les sources de création de valeur et de développer le savoir-faire afin de répondre aux besoins croissants des clients tout en profitant du nouveau contexte digital.

- ✓ La nouvelle vague des employés est issue des générations Y et Z qui caractérisent par la créativité au travail et l'addiction à la technologie ;
- ✓ Le besoin impérieux de diminuer les coûts d'exploitation afin de rester compétitif ;
- ✓ La vague d'ubérisation qui a touché plusieurs secteurs d'activité amène les entreprises à repenser leur futur dans un environnement digitalisé et de plus en plus concurrentiel.

2.4 Responsabilisation des acteurs et le SIRH

Les quatre finalités identifiées par Blanchot et Wacheux (2002), illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH (Tableau 1). Cette dernière peut être créatrice de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise. Les auteurs énumèrent les différentes TIC qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre de ces finalités. Et ils démontrent que les TIC peuvent constituer un apport aux finalités, mais sont néanmoins porteuses de certains risques et coûts potentiels.

Tableau 1 : Les finalités stratégiques de la GRH

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication.
Développer les Compétences requises	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
Mobiliser les Compétences disponibles	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
Conserver les (seules) Compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

Source : Blanchot, F. et F. Wacheux. 2002.

Le SIRH, comme étant un outil global de gestion des ressources humaines, poursuit les mêmes finalités stratégiques que prévoit la GRH. Ainsi nous pouvons définir le SIRH comme une application visant à l'acquisition, le développement, la mobilisation et la fidélisation des compétences requises par l'entreprise.

La mise en place du SIRH permet des gains appréciables en déchargeant la DRH d'activités administratives. Différentes enquêtes faites au sein de la fonction RH font apparaître que la gestion administrative occupe une place assez importante allant jusqu'à 60% du temps de la fonction RH est consacré à des opérations administratives, d'où l'intérêt crucial est de s'orienter vers une responsabilisation des salariés à travers les SIRH (Jean-Marie Peretti, 2001).

La plupart des gestionnaires des ressources humaines affirment que l'humain reste la dimension la plus importante de leur métier et l'informatique ne serait qu'un simple outil pour à la fois faciliter leur travail (Storhay, 2016) et ainsi générer un gain considérable en ce qui concerne la simplification des tâches administratives et à faible rentabilité pour l'entreprise en faveur d'une meilleure implication dans les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3. Conclusion

La digitalisation de la FRH par l'instauration des SIRH a permis à travers la transformation numérique et revoir et réorganisé la gestion du travail au niveau interne de l'entreprise.

La digitalisation par le biais de l'usage des SIRH permet la fois aux différents responsables et collaborateurs de l'entreprise de bénéficier d'un accès facile l'information, à la décentralisation des activités de la FRH et permet aussi une réorganisation de la gestion de cette dernière

Les dirigeants des entreprises aujourd'hui se concentrent de plus en plus sur les éléments de digitalisation de GRH qui aideraient les ressources humaines à faire face aux différents défis qui gênent la transformation digitale des ressources humaines. La fonction RH constitue donc le plus grand et unique atout de l'organisation, qui peut être converti en avantage concurrentiel.

Il faut noter que l'introduction de la transformation digitale a eu des retombées remarquables sur l'amélioration de la gestion de toutes les opérations relevant de la FRH, ce qui a poussé l'entreprise à une meilleure performance et une plus forte maîtrise de ses opérations quotidiennes.

La gestion des transformations digitales au niveau des organisations et plus spécifiquement au sein du service RH constitue une étape primordiale et indispensable vers la réalisation des différents objectifs de manière plus efficace et efficiente et surtout responsable.

En mettant l'accent sur la seconde partie de ce travail, il apparaît clairement que le SIRH en tant que forme de la transformation digitale au sein de l'organisation du travail, joue un rôle très important en ce qui concerne la modification et le développement de la fonction RH. Ceci s'explique par le fait que les SIRH sont devenus de plus en plus une mesure importante pour les organisations afin d'améliorer la performance de leurs ressources humaines.

L'utilisation du SIRH a été considérée comme étant une opportunité à saisir pour les professionnels des ressources humaines afin de devenir des partenaires stratégiques avec la haute direction et améliorer ainsi la communication et l'échange des informations. Donc, le SIRH permettrait à la fonction RH de devenir plus efficace et de fournir une meilleure accessibilité aux informations et assurerait une prise de décision plus optimale. (N.A. Beadles, 2005, p. 39).

Aujourd'hui, le nombre d'organisations qui utilisent un SIRH a considérablement augmenté. (Lengnick Hall et Moritz, 2003; Toshani, Jerram, et Hill, 2011).

La transformation de la fonction RH avec la création du SIRH a évolué de l'information à l'automatisation et de l'automatisation à la transformation digitale de la fonction RH.

Cette révolution nous permet donc de nous ouvrir sur de nouvelles pistes de recherche théorique ou empirique qui vont nous permettre d'évaluer l'incidence de la digitalisation sur la FRH.

Références

- (1) Abdelwahab Aït Razouk (2007), Gestion Stratégique des Ressources Humaines Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation entre Stratégie RH et Performance, France.
- (2) Beadles II N.A., Lowery C.M. et Johns K. (2005), The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector, Communications of the IIMA, Vol. 5, Iss. 4, pp. 39-46, URL: <http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol5/iss4/6>
- (3) Bernard Mecrk (2001), Tous DRH autour d'un SIRH fédérateur, cité dans « Tous DRH », Jean- Marie Peretti, Edition Eyrolles.
- (4) Blanchot, F. et F. Wacheux. 2002. « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », dans E-GRH : révolution ou évolution ?, M. Kalika (dir.), Editions Liaisons, p.15-36.
- (5) Byars-Rue (2004), Human Resource Management, Edition Front Matter Preface, The McGraw-HillCompanie.
- (6) Cynthia A. LENGNICK-HALL et Mark L. LENGNICK-HALL (2006), HR, ERP, AND
- (7) F. Bournois, S. Point, J. Rojot et J-L. Scaringella (2011), RH - Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120, Editions d'Organisation.
- (8) Jarrahi M.H. et Eshraghi A. (2019), Digital Natives vs. Digital Immigrants: A Multidimensional View on Interaction with Social Technologies in Organizations, Journal of Enterprise Information Management, pp. 1-22, DOI : 10.1108/JEIM-04-2018-0071.
- (9) JUST BERNARD (2010), Pas de DRH sans SIRH, Editions Liaisons.
- (10) Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. (1990), The human resource information system, Development and Application, Boston : PWS-Kent.
- (11) Knowledge for Competitive Advantage, Human Resource Management, Vol. 45, No. 2, pp. 179 194, DOI : 10.1002/hrm.20103.
- (12) Lamia BENSMAN-HAMMADI (2017), Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines, Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economiques-IJBES, Vol. 6, pp. 121-129.
- (13) Marcin KOTARBA (2018), Digital Transformation of Business Models, Foundations of Management, Vol. 10, pp. 123-142, DOI : 10.2478/fman-2018-0011.
- (14) Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil.

- (15) MINTZBERG, H. Le management. Voyage au centre des organisations. Paris: Les Editions d'Organisation, 1990.
- (16) Peretti, J-M. (1993), G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur, Paris : Editions Liaisons.
- (17) Peretti, J-M. (2017), Ressources Humaines, 16^{ème} Edition, Paris : Magnard-Vuibert
- (18) Storhay, P. (2016), Transformation, RH et Digital, Paris : EMS Management et Société