

---

**| RESEARCH ARTICLE**

**The Digital Transformation of the HR Function: A New Chapter in the Era of Covid-19:**

**Litera La transformation digitale de la fonction RH: Un nouveau chapitre à l'ère de Covid-19: Revue de littérature Review**

**Jihane Berchi<sup>1</sup> ✉ Fairouz Naji<sup>2</sup> and Hayat Barakate<sup>3</sup>**

*1 PhD Student, National School of Business and Management, Chouaib Doukkali University, El Jadida, Morocco*

*2,3 Professor, National School of Business and Management Chouaib Doukkali University, El Jadida, Morocco*

**Corresponding Author:** Jihane Berchi, **E-mail:** [Jihaneberchi@gmail.com](mailto:Jihaneberchi@gmail.com)

---

**| ABSTRACT**

Since the outbreak of the Covid-19 pandemic, companies have had to urgently adapt to this unexpected crisis. The major changes brought about by the pandemic forced companies to accelerate the transition to digital processes. At the heart of these transformations, the HR function was at the front line, managing an unprecedented reorganization of work to ensure business continuity. In this context of uncertainty, where an increasingly alarming atmosphere prevails due to an unstable future, companies are still trying to survive in order to ensure their sustainability. The Covid-19 pandemic compelled HR services to swiftly transform their processes in record time, giving an unprecedented boost to the digital transformation of the HR function and raising awareness of the benefits of digital solutions.

**RESUME**

Depuis le déclenchement de la pandémie de Covid-19, les entreprises ont dû s'adapter en urgence avec cette crise inattendue. Les changements majeurs provoqués par la pandémie ont obligé les entreprises à accélérer la transition vers des processus numériques. Au cœur de ces mutations, la fonction RH était en première ligne pour gérer une réorganisation inédite du travail afin d'assurer la continuité des activités de l'entreprise. Dans ce contexte d'incertitude où règne un climat de plus en plus inquiétant face à un avenir instable, les entreprises essaient toujours de survivre afin d'assurer leur pérennité. La pandémie de Covid-19 a poussé les services RH à transformer rapidement leurs processus en un temps record, ce qui a donné un coup d'accélérateur inédit à la transformation digitale de la fonction RH et a permis une prise de conscience de l'intérêt des solutions digitales.

**| KEYWORDS**

Digital transformation; Covid-19; HR function; Acceleration

**MOTS CLES**

Transformation digitale ; Covid-19 ; Fonction RH ; Accélération

**| ARTICLE INFORMATION**

**ACCEPTED:** 30 August 2023

**PUBLISHED:** 12 September 2023

**DOI:** 10.32996/jbms.2023.5.5.4

---

**1. Introduction**

La révolution digitale a touché de nombreux domaines de l'organisation des entreprises et n'a pas épargné le département des ressources humaines qui est en pleine mutation ces dernières années. Cette mutation est traduite par l'application de nouvelles technologies à la gestion du personnel, le changement des dispositions pertinentes et la redistribution des fonctions (Ulrich,

Dulebohn, 2015). Aujourd'hui, l'intégration et l'exploitation des nouvelles technologies font partie des principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées (Hess et al. 2016).

Ces nouvelles technologies peuvent apporter de nombreux avantages, tels qu'une meilleure efficacité, l'accès à de nouveaux marchés ou l'amélioration de l'image de marque ou de la réputation de l'entreprise (Ferreira et al. 2019).

Depuis le début de la crise du COVID-19, le milieu de travail au sein des entreprises a beaucoup changé. Des évolutions importantes et nombreuses ont été perçues dans le domaine des ressources humaines et les habitudes de travail ont été perturbées par les mesures de restriction sanitaires qui imposent la distanciation sociale. Ces évolutions touchent plusieurs domaines de la fonction RH : le recrutement, la formation, la gestion de la paie, la GPEC, la QVT... Cette fonction n'a pas été aussi rapide à se digitaliser que les autres fonctions de l'entreprise, mais son processus de digitalisation s'est véritablement intensifié avec la crise de Covid-19.

Afin de pallier aux changements survenus, la fonction RH a joué un rôle central dans la gestion de la crise et a dû s'adapter et trouver de nouveaux outils et méthodes de travail. Dans cette période sans précédent, le digital s'est avéré être un levier essentiel dans l'évolution de la fonction RH.

Ainsi, la problématique qui se pose est la suivante : Comment la crise sanitaire de Covid-19 a-t-elle accéléré la transformation digitale de la fonction RH ?

Pour traiter cette problématique et apporter des éléments de réponse, nous nous focaliserons sur une revue de littérature basée sur les axes suivants :

- La transformation digitale de la fonction RH, ses pratiques et ses principaux processus digitalisés.
- L'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'accélération de la transformation digitale de la fonction RH et les défis rencontrés par les DRH durant cette transformation.

## **2. La transformation digitale de la fonction RH : Définitions et pratiques**

### **2.1. Définitions**

#### **2.1.1 La transformation digitale**

L'expression « digital transformation » ou « transformation digitale » est un concept récent qui est apparu pour la première fois en 2000. Ce concept a pris une envergure de plus en plus prégnante grâce à la vitesse de son développement (Patel et McCarthy, 2000). Avant de définir ce concept, il est important de comprendre d'abord ce que signifie le mot « digital » et de bien faire la différence entre le concept de « numérisation » et « digitalisation ».

Lavayssière (2015) a donné deux définitions du terme « digital » qui est devenu aujourd'hui omniprésent dans notre société. : « il se définit d'abord comme la génération nouvelle d'outils techniques et de méthodes de traitement des données, de présentation de ces données et de leur transmission, ou autrement dit, l'apport des technologies d'Internet (notamment les standards W3C – World Wide Web Consortium dans le traitement de l'information) ; – la deuxième définition, fondée partiellement sur les effets de la précédente, regroupe les nouveaux instruments, interfaces/outils de communication physiques ou virtuels comme les smartphones, les X-blets (tablettes de différentes formes), les réseaux sociaux, les agents intelligents, etc. ». Ces deux définitions sont différentes mais complémentaires du fait qu'elles détaillent bien l'usage du terme 'Digital' et mettent en évidence l'évolution des méthodes de traitement de l'information induite par les technologies d'Internet et la manière dont le digital a donné naissance à de nouveaux outils et dispositifs qui modifient les modes de communication et d'interaction humaine.

Le digital concerne moins un processus et plus la manière dont les entreprises dirigent leur business (Dorner K. et Edelman D., 2015). Cette définition de McKinsey se caractérise par trois principes : La création de la valeur, l'optimisation des processus qui affectent l'expérience client et la mise en place des moyens pour soutenir l'ensemble des initiatives entreprises (Khanboubi, & Boulmakoul, 2018).

Alors qu'on a défini le terme « Digital », on passera par la suite à la notion de « la transformation digitale » qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche depuis son apparition.

Pour Westerman et al. (2011) la transformation digitale est définie comme étant « l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance des entreprises ». « Cette transformation est décrite comme une combinaison de trois phénomènes : l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des schémas d'intermédiation. Cette transformation touche tous les processus d'affaires, du business model aux relations avec les parties prenantes » (Besson, Gossart et Jullien, 2017).

Stolterman et Fors, (2004) ont décrit la transformation digitale comme la digitalisation, c'est un business model dirigé par « les changements associés à l'application de la technologie digitale dans tous les aspects de la société ».

Aurélié Dudézert (2018, page 16) définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».

Pour Baratoux (2016), « la transformation digitale est le processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise ». Selon cet auteur, il s'agit d'une transition radicale et d'un changement profond qui touche l'ensemble de l'organisation, ses parties prenantes et révolutionne son modèle business.

### **2.1.2 La transformation digitale de la fonction RH**

En ce qui concerne les ressources humaines, la transformation digitale de la fonction RH consiste à utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter et changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie, GPEC...) (Baudoin, 2019). Elle désigne alors le processus qui consiste à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble des activités de la fonction RH.

A partir de ces définitions, on peut retenir les éléments suivants :

La transformation digitale de la fonction RH est un ensemble d'outils destinés à mieux gérer les ressources humaines et à améliorer la performance de l'entreprise.

C'est un processus cohérent, visant à intégrer de nouvelles compétences, à évoluer les processus RH et à faire modifier son business model.

C'est une réinvention en profondeur de la fonction RH pour qu'elle corresponde aux nouvelles aspirations de ses collaborateurs.

La digitalisation de la fonction RH passe par :

La dématérialisation : Elle consiste à créer directement un document au format numérique à l'aide d'un système d'information. Il s'agit bien évidemment d'un remplacement des fichiers physiques (papiers, registres, etc.) par des fichiers virtuels (documents sur PC, disques, etc.).

L'automatisation : Elle consiste à automatiser les tâches récurrentes des employés et les processus RH répétitifs, tout en veillant à simplifier les tâches lourdes.

La désintermédiation : Il s'agit de soulager les employés des tâches administratives et les libérer des hiérarchies.

### **2.1.3 Différence entre Numérisation et Digitalisation**

Il existe une confusion entre la notion de la numérisation et la notion de la digitalisation, alors il semble nécessaire de bien comprendre et faire la différence entre les deux concepts.

Selon (Dudézert, 2018), la digitalisation concerne l'usager dans son expérience aux technologies, « ces outils qui nous obéissent au doigt et à l'œil et nous permettent de développer des nouvelles pratiques de travail du bout des doigts » (Dudézert, 2018, p. 9). Pour la numérisation, elle concerne les technologies et les processus techniques qui soutiennent la digitalisation.

Patrick Varenne (2020) a comparé les deux concepts : « la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée ». Alors que « la digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires. » (Varenne.P, 2020).

Donc, la digitalisation est le processus de transition d'une entreprise classique vers une entreprise digitale, alors que la numérisation concerne le processus de transformation des documents au format numérique.

Après avoir compris le concept de la transformation digitale de la fonction RH, la partie suivante sera consacrée aux différentes pratiques et processus RH digitalisés.

## **2.2. Pratiques de la transformation digitale de la fonction RH**

### **2.2.1. E-recrutement**

De la phase du sourcing des candidats jusqu'au processus d'onboarding, la transformation digitale touche tous les aspects du recrutement qui peut aujourd'hui se faire intégralement à distance.

« L'e-recrutement est défini comme l'ensemble des techniques et des outils électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux différentes étapes du processus de recrutement interne et externe d'une entreprise » (Besson et al, 2012). C'est la méthode d'embauche la plus utilisée aujourd'hui par les entreprises en raison de ses multiples avantages : la transformation digitale de la fonction RH a permis de réduire les coûts élevés liés au recrutement classique car la diffusion des annonces de recrutement se fait

aujourd'hui gratuitement à l'aide des médias sociaux tels que LinkedIn. Alors, le processus de recrutement n'est plus un parcours long et coûteux, il a diminué de 75 % par rapport au processus de recrutement traditionnel et les coûts ont diminué de 95 % (Cappelli, 2001) ce qui a permis d'accroître l'efficacité de ce processus d'une manière considérable.

### **2.2.2. Formation en ligne et développement**

A l'ère du digital et du e-learning, la formation en ligne est considérée comme une carte maîtresse, qui permet d'accompagner les entreprises pour réussir leur transformation digitale à faible coût. La formation est devenue un volet important de la GRH qui permet d'améliorer les connaissances des employés d'une organisation afin de se développer et d'assurer une meilleure productivité. Elle est définie comme « *L'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle* » (Citeau, J.P, 1999, p.113).

La formation est une activité cruciale qui permet d'assurer une bonne gestion des ressources humaines, en apprenant aux employés des nouvelles connaissances, et cela permettra d'améliorer la productivité et l'innovation dans le milieu de travail.

Aujourd'hui, la digitalisation des RH permet de favoriser voire développer les canaux de formation en ligne (notamment les webinaires, les réseaux sociaux et les groupes d'intérêt) afin de rester toujours au courant des nouveautés, de plus, ils sont considérés comme un lieu d'échange flexible et interactif des idées sur un sujet précis. Actuellement, l'acronyme MOOC est le format le plus couramment utilisé par les RH pour la formation et la gestion des carrières des employés. A cet égard, les pratiques E-GRH permettent de créer un environnement où l'employé peut s'auto-former pour acquérir de nouvelles compétences (Esen, 2011).

Les formations et développements en ligne peuvent être fournis à moindre coût par rapport aux méthodes traditionnelles de formation et de développement (Schank, 2002) mais la combinaison harmonieuse de l'apprentissage en ligne avec les méthodes d'enseignement traditionnelles peut favoriser le développement des compétences des employés, à condition que cela soit efficacement conçu et soutenu par les bonnes technologies informatiques (Badouan et Al, 2022).

### **2.2.3. Gestion de la paie**

La paie est le premier processus RH à avoir été automatisée par les SIRH à partir de 1970. Elle est considérée parmi les processus RH les plus coûteux. Pour 79 % des responsables RH interrogés par MARKESS (2021), la digitalisation des processus et des documents associés est considérée comme leur principale attente en matière de paie. De plus, cette dématérialisation renforce la traçabilité ainsi que la confidentialité des documents.

Aujourd'hui, les SIRH constituent des piliers fondamentaux de la digitalisation de la fonction RH, du fait qu'ils permettent aux RH de gagner du temps dans les différentes tâches administratives et de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée. Alors, les SIRH sont des solutions incontournables car ils permettent d'optimiser les processus en centralisant toutes les données et les informations nécessaires à la conduite de la GRH.

La digitalisation de la paie offre plusieurs avantages à l'entreprise : elle permet d'automatiser les tâches, gagner du temps, réduire le risque d'erreur humaine, rendre la modification et le contrôle des opérations plus facile et augmenter l'efficacité des processus.

### **2.2.4. E-Gestion de Carrière et Gestion des talents**

Selon J.M. Peretti (2015) : « *la gestion des carrières est le suivie dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ».

Les pratiques E-GRH apportent aux employés une variété d'outils pour mieux gérer leur carrière. Ils peuvent recevoir facilement une multitude d'informations concernant les opportunités d'emploi internes et externes dans le système auquel ils accèdent avec leur compte personnel et tirer parti de diverses opportunités de formation.

Les entreprises ont la possibilité d'offrir plusieurs services de gestion de carrière en ligne à leurs employés à travers leurs pages Web, de même que d'autres sites Web créés pour la même finalité. Ces outils de gestion de carrière permettent de comparer les connaissances et les capacités des employés avec les compétences nécessaires pour les postes actuels ou futurs (Rothwell et al., 2002).

La digitalisation Rh offre également une meilleure gestion des talents grâce aux logiciels de recrutement qui donnent la possibilité de chercher aisément les talents et les profils demandés par mots-clés. C'est une mission de plus en plus importante pour le service RH qui permet d'attirer les jeunes talents en leur donnant les moyens de travailler dans des conditions optimales grâce à une marque employeur forte.

### **2.2.5. E-Gestion de performance**

L'e-Gestion de performance est l'utilisation de programmes, de logiciels et d'applications numérisés afin de mesurer les performances des employés au travail, d'enregistrer les évaluations de leurs performances et de fournir un feedback et des suggestions dans le but d'améliorer les performances professionnelles des employés (Majeed et al., 2020).

« C'est un processus continu d'identification, de mesure et de développement des performances des employés et d'alignement des performances sur les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise » (Aguinis, 2019).

Grâce à l'utilisation des outils digitaux dans le cadre de l'évaluation de la performance des employés, les organisations peuvent comprendre précisément et complètement les caractéristiques des employés. (Zhou et al., 2021). De cette façon, l'efficacité et l'efficacités des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise peuvent être mesurées et les professionnels RH ne gaspillent plus leur temps avec les papiers. A cet égard, plusieurs outils Web de gestion des performances peuvent être utilisés pour suivre le processus d'évaluation des performances.

## **3. Covid-19 et la transformation digitale de la fonction RH**

### **3.1. L'impact de Covid-19 sur la fonction RH**

La pandémie de COVID-19 a laissé derrière elle plusieurs impacts dans le monde de travail du fait qu'elle a créé un profond changement dans les départements RH. L'émergence des nouvelles technologies face à cette pandémie a conduit les responsables RH à développer davantage certains aspects de leur métier.

Le confinement total ou partiel, les restrictions de déplacement et le recours au télétravail ont rythmé le quotidien des responsables RH ce qui a accéléré la digitalisation des différents outils et processus RH. Cette digitalisation a été considérée comme un outil permettant de rendre les activités de l'entreprise possibles pendant la pandémie (Gigauri, 2020).

Selon une étude effectuée par Markess (2021), qui est un cabinet d'analystes spécialisé sur les marchés du numérique, 89 % des responsables RH interrogés affirment que la crise du Covid-19 a profondément impacté la fonction RH. 82 % des interrogés affirment que la digitalisation et l'automatisation de la fonction RH sont devenues aujourd'hui vitales pour les entreprises. Même si la pandémie de Covid-19 a laissé un impact négatif sur les individus, elle a aussi généré des répercussions positives, surtout en termes d'organisation du travail, de développement de carrière et d'amélioration des compétences d'utilisation des technologies

(Akkermans, Richardson et Kraimer, 2020) car elle a forcé les entreprises à innover davantage et à changer leur mode de fonctionnement. Par conséquent, le bureau est devenu de moins en moins important et le travail à domicile est brusquement devenu une tendance.

L'introduction et la généralisation du télétravail est parmi les changements majeurs survenus lors de la crise sanitaire. Ce mode de travail a prouvé sa pertinence au sein des entreprises marocaines, devenant une pratique ritualisée. Cela a contraint ces entreprises à réévaluer leurs modes de gestion, leur culture d'entreprise, tout en fournissant les infrastructures logistiques et informatiques nécessaires (Lahssaini & faridi, 2021).

Le télétravail est « le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC), téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau afin d'effectuer des tâches hors des locaux de l'employeur » (Eurofound et BIT, 2017). Il était d'une part le mode de travail le mieux adapté aux nouvelles exigences de la distanciation sociale et, d'autre part, une forme d'organisation des activités des entreprises pendant la pandémie de Covid-19. En effet, cette modalité de travail s'est rapidement répandue et de nombreux employés ont été obligés de travailler depuis leur domicile, ce qui était inhabituel et nouveau pour eux. Les employés doivent avoir les compétences nécessaires pour utiliser la technologie afin de travailler à distance. D'ailleurs, la pandémie a montré que les compétences dont les employés ont le plus besoin ne sont pas seulement numériques, mais aussi collaboratives (Sheppard, 2020).

Pour réussir l'expérience du télétravail, le vrai défi pour la fonction RH était de bien s'organiser afin de permettre aux salariés d'être performants, de les aider à s'adapter et à faire face aux changements radicaux qui se produisent dans l'environnement professionnel et social (Carnevale & Hatak, 2020).

Pour gérer cette crise, les entreprises n'avaient aucune solution sauf l'utilisation de la technologie et l'accélération de la transformation digitale car son impact est énorme dans le domaine des ressources humaines et les bénéfices qu'elle apporte sont assez considérables et nombreux :

**Gain de temps :** L'automatisation des tâches administratives et la dématérialisation des documents sont les usages les plus fréquents de la digitalisation RH car elles permettent de faciliter la gestion et fluidifier les tâches RH courantes (notamment la

gestion de la paie) ce qui permet de gagner du temps. L'automatisation et l'optimisation des processus de travail permettent de réduire la charge de travail des départements RH et d'apporter de nouveaux outils plus efficaces aux RH (Sotnikova et al., 2020).

**Réduction des coûts :** La dématérialisation des documents permet d'offrir une productivité accrue en automatisant certaines tâches. Elle peut également réduire les coûts car elle génère moins d'impressions et utilise moins de matières consommables. Les coûts de recrutement et de formation sont également revus à la baisse grâce à la digitalisation.

**Amélioration de la productivité :** Grâce à la digitalisation des ressources humaines, plusieurs tâches administratives peuvent éventuellement être automatisées facilement. Les responsables RH peuvent alors se focaliser sur les différentes tâches qui apportent une forte valeur ajoutée, telles que le recrutement, la gestion des carrières ou la fidélisation des employés. La digitalisation permet également de réduire les erreurs humaines liées aux tâches administratives redondantes et manuelles.

**Amélioration de la motivation :** Pour Fedorova et al. (2019), la motivation des employés est affectée par la digitalisation. L'utilisation d'outils numériques dans le travail peut augmenter la motivation et améliorer la performance des employés, entreprendre de nouveaux projets et obtenir plus de reconnaissance de la part des superviseurs.

De cette façon, les pratiques digitales de la GRH peuvent améliorer la productivité et la motivation des employés et accélérer les processus de la prise de décision, mais ces aspects restent difficiles à mesurer (Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

Au Maroc, les études sur l'impact de la crise sanitaire sur la digitalisation RH ne sont pas assez nombreuses mais nous pouvons citer l'enquête menée par l'agence ReKroute (2020) auprès des dirigeants marocains qui a révélé les résultats suivants : 54% des dirigeants interrogés confirment qu'ils ont totalement intégré les outils digitaux dans leur processus, 62% des interrogés sont convaincus des avantages de la digitalisation, 50% des entreprises interrogées attestent que l'efficacité de leurs processus s'est améliorée grâce à l'introduction des nouvelles méthodes et 48% des dirigeants affirment que le processus de recrutement a beaucoup évolué après la crise sanitaire.

L'agence ReKroute a également mené une autre enquête en novembre 2021 auprès de 2709 salariés. Les résultats ont démontré que :

62% des entreprises opérant principalement dans les secteurs des centres d'appels, de l'informatique, de la banque, de l'automobile, de la comptabilité et du BTP ont adopté le télétravail.

Seulement 2% des télétravailleurs ont choisi ce mode de fonctionnement volontairement, signalant un début de révolution. En revanche, une écrasante majorité (81%) considère qu'il est plus facile de travailler à distance par rapport au début de la crise.

71% des salariés marocains en télétravail estiment être plus productifs, tandis que 80% des participants à l'enquête, qui participent à des réunions à distance, les trouvent plus efficaces que les réunions en personne.

Ces résultats montrent l'intérêt accordé aux solutions digitales pendant et après la période de la pandémie et que les entreprises marocaines sont convaincues des vertus de la digitalisation, mais ce n'est pas encore suffisant pour accompagner les changements survenus dans le monde du travail. Les entreprises marocaines sont encore jugées tardives concernant l'intégration des TIC selon deux enquêtes réalisées par le Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2019, 2020). La note du HCP (2020) a révélé que malgré l'accès quasi-général à l'internet (81% pour les TPE, 97,9% pour les PME et 99,5% pour les GE), plus de la moitié des entreprises interrogées ont jugé faible l'intégration des TIC dans la GRH. Cependant, le déclenchement de la crise de Covid-19 a intensifié l'utilisation des TIC et les entreprises se sont orientées vers la digitalisation qui est devenue aujourd'hui une nécessité plus qu'une option.

### **3.2. Défis de la transformation digitale de la fonction RH**

Aujourd'hui, la transformation digitale est considérée comme un enjeu majeur de performance, de compétitivité et surtout de pérennité pour chaque entreprise. Face à une digitalisation accélérée par la pandémie de Covid-19, les RH doivent être capables de répondre aux nouveaux besoins et de surmonter les nouveaux défis émergents auxquels les entreprises sont confrontées.

Les employés ne peuvent pas faire face seuls à tous les défis que la récente crise pandémique a apporté (Gigauri, 2020), les professionnels RH devraient les aider à améliorer leurs compétences en matière du tout ce qui est digital et à organiser leur bien-être (Parry & Battista, 2019).

A cet égard, il s'avère évident que malgré les énormes avantages de la digitalisation RH, elle peut toujours s'accompagner de défis et de limites. En premier lieu, il faut prendre en considération que le digital n'est pas la solution magique qui résoudra tous les problèmes de l'entreprise. En effet, le numérique n'est qu'un support qui accompagne les collaborateurs et il est considéré juste comme un outil d'aide aux méthodes traditionnelles (Baudoin et al., 2019).

La résistance au changement est l'un des défis majeurs de la digitalisation RH : les employés ont tendance à se sentir à l'aise avec les processus existants et ne sont pas toujours prêts à apprendre de nouvelles compétences. Le passage des méthodes de travail classiques aux méthodes digitales suppose des changements radicaux qui peuvent conduire à la modification de la culture de l'entreprise. Généralement, la population la plus résistante au changement est l'ancienne génération (Sotnikova et al., 2020). A cet effet, la digitalisation ne résoudra aucun problème sans modification de la mentalité de base des employés (Trivedi et Pillai, 2020). Souvent, pour atténuer cette préoccupation, il est nécessaire d'impliquer le personnel de l'entreprise dans la transformation et la conduite du changement, sinon la mise en place du digital sera un échec (Baudoin et al., 2019). Dans ce cas, le rôle du leader est nécessaire car il doit soutenir, motiver le personnel et encourager l'innovation. En effet, la plupart des entreprises ne sont pas en mesure de poursuivre la transformation digitale parce que leurs dirigeants ne soutiennent pas suffisamment le changement.

La mise en place de outils digitaux peut engager un coût relativement élevé (Sotnikova et al., 2020). Ces coûts peuvent être liés à l'utilisation d'un système e-HR. Par exemple, l'utilisation de la haute technologie dans les processus RH nécessite l'achat d'outils technologiques coûteux pour chaque membre du personnel qui exécute ces processus (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Néanmoins, cet investissement à long terme sera rentable s'il est bien mis en œuvre et par conséquent, l'entreprise profitera de ses avantages à l'avenir (Sotnikova et al., 2020).

La digitalisation risque également de faire disparaître certains métiers en raison de l'automatisation complète du processus de travail et par conséquent de nouveaux métiers vont apparaître (Cianni et Steckler, 2017). Selon Van kruining (2017), 60% des enfants en primaire actuellement vont exercer un métier qui n'existe pas encore. Les anciennes compétences sont en train de se démoder et la nécessité d'en acquérir des nouvelles est devenue indispensable (Sousa et Wilks, 2018). L'intelligence artificielle, la robotique, la réalité augmentée et la blockchain vont contribuer à l'évolution du métier des professionnels RH (Parry & Battista, 2019).

### **3.3. Rôle de la fonction RH dans la conduite de la transformation digitale**

Post-Covid-19, la fonction RH continue de jouer un rôle stratégique dans la transformation digitale, optimisant l'efficacité et la performance de l'entreprise en créant une synergie entre la technologie et les collaborateurs, tout en plaçant le capital humain au cœur de cette transformation. Alors que de nombreuses organisations ont accéléré l'adoption du numérique pendant la pandémie, la fonction RH doit désormais consolider et renforcer ces changements pour profiter des avantages de la digitalisation.

**Accompagnement du changement digital** : La transformation digitale est un processus continu, et la fonction RH y joue le rôle du moteur du changement qui continue à soutenir les employés afin de s'adapter à ces nouvelles technologies et surmonter les résistances au changement. Selon Ulrich (1996), « L'agent de changement doit accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents. Il doit également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels ». Cela peut impliquer de fournir une formation continue, d'offrir un support technique et de communiquer clairement et régulièrement avec les employés sur les avantages de la digitalisation.

La fonction RH peut également jouer un rôle crucial « d'architecte social » dans la transformation digitale de l'organisation à travers quatre plans d'accompagnement : l'accompagnement de la transformation des métiers, des compétences, des rôles, des postures, des carrières, l'accompagnement de la transformation des modes d'organisation du travail, l'accompagnement à l'évolution des modes de management et à la remise en cause des systèmes hiérarchiques classiques et l'accompagnement d'actions de conduite de changement pour assurer une bonne appropriation par les futurs utilisateurs (Baudoin et al., 2019).

**Amélioration de la communication** : Mettre en place des stratégies de communication ciblées, cohérentes et répétitives en fonction des utilisateurs, dans le but d'accompagner le processus de digitalisation à toutes ses étapes. Ces actions de communication, telles que démonstrations, mailings, intranet, réunions, réseaux sociaux internes de l'entreprise, capsules vidéo, etc., ont pour objectif d'informer, illustrer les avantages des différentes solutions, répondre aux préoccupations des utilisateurs et satisfaire leurs attentes en matière de développement de compétences (Baudoin et al., 2019). Ces stratégies visent à captiver l'attention des employés à divers moments et de différentes manières, afin de renforcer leur adhésion à la transformation digitale. En offrant un suivi répété et adapté aux besoins individuels, l'assimilation des changements est plus facile ce qui permet de favoriser une transition souple et régulière vers les nouvelles solutions digitales.

**Formation et développement** : la transformation digitale implique souvent de nouvelles compétences et connaissances techniques. Les RH doivent identifier les besoins de formation, concevoir des programmes de développement appropriés afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de ces compétences. La formation est également essentielle pour donner aux employés les compétences dont ils ont besoin pour réussir dans l'environnement digital. Elle permet de combler les lacunes en matière de compétences et de renforcer la confiance des employés face au changement.

**Management participatif** : Pour assurer une transition réussie vers la transformation digitale, il est recommandé d'opter pour un style de management participatif pour minimiser la résistance au changement (Soparnot, 2004). En impliquant activement les

employés dans le processus de prise de décision et en les faisant participer à la planification et à la mise en œuvre du changement, le management crée un sentiment d'appartenance et de responsabilité, ce qui peut atténuer les craintes et les réticences des employés envers la transformation digitale.

#### 4. Conclusion

La pandémie et ses mesures de restrictions sanitaires furent un accélérateur excellent de la transformation digitale des entreprises et notamment de la fonction RH. Avec le déploiement successif de mesures restrictives, les DRH ont dû réorganiser le fonctionnement de l'entreprise. En conséquence, le travail à distance a été introduit aux habitudes des employés dans le monde entier. Devant cette crise, la fonction RH a dû s'adapter en optant pour de nouvelles solutions comme la dématérialisation des documents ainsi que l'adoption des solutions digitales et des espaces sécurisés dédiés aux employés. Ce changement n'a pas été facile à gérer pour les RH car la performance des employés a un impact direct sur les performances globales des entreprises qui sont déjà en perte à cause de la crise.

Cette digitalisation accélérée des processus a démontré une grande flexibilité pour les entreprises dans l'adoption de nouveaux modes de travail, et a également permis à d'autres entreprises d'accélérer leurs projets de digitalisation RH.

En guise de conclusion, il convient de souligner que les DRH ont un rôle d'accompagnement important dans la conduite du changement au sein des entreprises, dans le but de faire face aux risques humains liés à l'utilisation des outils digitaux et aux répercussions de la période de crise sanitaire.

**Funding:** This research received no external funding.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers.

#### References

- [1] Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [2] Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior* (119), <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>.
- [3] Badouan. R & Belmouffeq.B & Mesrar .A (2022). Transformation Numérique de la Fonction RH. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?", pp : 1- 23
- [4] Baratoux, P. (2016). Le digital : Une révolution sans précédent. *RH Infos*.
- [5] Baudoin, E. Diard, C. Benabid, M. & Cherif,K.(2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Edition Dunod.
- [6] Besson, Gossart & Jullien. (2017). Les enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du future. *Terminal Technologie de l'information, culture & société*.
- [7] Besson.L, Digout,J, Igalens.J.(2012). *e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*. Edition Vuibert.
- [8] Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- [9] Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*(116), 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.
- [10] Chabaa, Q (2022). Enquête sur le télétravail au Maroc. Enquête sur le télétravail au Maroc: 57% des employés se plaignent de difficultés techniques, mais une majorité y adhère | le360.ma
- [11] Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, 40(2), 14-20.
- [12] Citeau, J-P. (2000). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*. 3ème édition, Edition Dalloz.
- [13] Dorner K. et Edelman D. (2015) What does digital really mean? <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>.
- [14] Esen, M & Erdogmus,N. (2011). An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM », *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 24(2):487-495 DOI:10.1016/j.sbspro.2011.09.131.
- [15] Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). Digitalization of the Human Resource Management: Russian companies case. *SOCIOINT 2019- 6th International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, June 1227–1230, 2019.
- [16] Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I. and Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 583-590.
- [17] Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31). doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/30092020/7148.
- [18] Hess, T., Matt, C., Benlian, A. and Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15 No. 2.
- [19] Khanboubi, F & Boulmakoul, A. (2018). Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire.
- [20] Lahssaini. S & Faridi. M (2021). L'impact de la crise sanitaire sur le processus de la transformation digitale de la fonction RH -CAS DE L'ONCF. *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 4»* pp : 803 – 82.
- [21] La vie eco (2020). Quand la crise Covid pousse les entreprises à digitaliser leur processus RH. <https://www.lavieeco.com/affaires/carriere/quand-la-crise-covid-pousse-les-entreprises-a-digitaliser-leur-processus-rh/>.

- [22] Lavayssière, B. (2015). Les modèles économiques bouleversés par le digital. 2015/4 n° 120, pages 57 à 66, DOI 10.3917/ecofi.120.0057.
- [23] Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
- [24] Majeed, S., Peerzadah, S. A., & Mufti, D. S. (2020). Electronic Human Resource Management: Need of the hour. *Researchgate.Net*, Julho, 50–59, 2020.
- [25] Markess (2021). L'après-covid, vers une nouvelle fonction RH. <https://www.markess.com/rh/lapres-covid-vers-une-nouvelle-fonction-rh/>.
- [26] Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1(5), 5, 2019.
- [27] Patel, K. et McCarthy, M.-P. (2000). *Digital transformation: The essentials of ebusiness leadership*. McGraw-Hill Professional.
- [28] Peretti J.P (2015). *Gestion des ressources humaines*. 15e édition. Vuibert.
- [29] Rekrute (2020). Enquête Rekrute : Influence de la Crise du Coronavirus sur le Recrutement. <https://www.rekrute.com/emplois-enquete-rekrute-influence-de-la-crise-du-coronavirus-sur-le-recrutement-conseils-carriere-6167.html#.YxAlI3bMLIU>.
- [30] Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S., & Lindholm, J. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent-for Today and Tomorrow*. Westport, CT: Green-wood Publishing Group.
- [31] Schank, R. C. (2002). *Designing world class E-learning*. New York: McGraw-Hill.
- [32] Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 2004/4 Vol. 29, p. 31-42.
- [33] Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokononko, H. (2020). Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 42(4), 527-535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>.
- [34] Stolterman, E. and A. C. Fors (2004). Information Technology and the Good Life. In: *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers
- [35] Sousa, Maria & Wilks, Daniela. (2018). Sustainable Skills for the World of Work in the Digital Age: Skills for the Digital Age. *Systems Research and Behavioral Science*. 35. 399-405. 10.1002/sres.2540.
- [36] Ulrich D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.
- [37] Ulrich D., Dulebohn J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- [38] Van Kruining, I. (2017). The dis-app-earance of HRM: Impact of Digitization on the HRM Profession. In *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Publishing Limited.
- [39] Varenne P. (2020). *La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2)*. [Thèse de doctorat, Université de Lyon].
- [40] Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.