



## Impacts de la Digitalisation sur la fonction RH : Proposition d'un Modèle Conceptuel de Recherche

### Impacts of Digitalization on HR Function: Proposal of a Conceptual Research Model

Sara OULAD ABDESLAM<sup>1</sup>, Imad EL KHALKHALI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Docorante en Sciences de Gestion, ENCG Tanger, Maroc

<sup>2</sup>Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, Maroc

**Abstract:** Digitalization has profoundly transformed the Human Resources Function (HRF), playing a central role in organizational efficiency. This revolution redefines how companies manage their HR functions, and it becomes possible thanks to the use of powerful digital tools such as artificial intelligence, ATS, RPA, social networks, and more. The digitalization of HRF is not just a passing trend but an unavoidable revolution. Its objective is to make HRF more flexible, efficient, and employee-centered, thus freeing professionals from repetitive tasks. Digitalization encompasses a multitude of HR processes, including recruitment, performance management, training, internal communication, and compensation. This provides a competitive advantage to companies that adopt these technologies, allowing them to more effectively manage their human capital in an ever-changing environment. This study aims to explore in depth the impact of digitalization on the HR function, its influence on the performance of the function itself, and on the overall performance of the organization. We also develop a theoretical framework and a conceptual model to support our research, offering clear perspectives on this major transformation.

**Key Words:** HRM, digitalization, digitalization of HRM, digital tools, organizational performance.

**Résumé :** La digitalisation a profondément transformé la Fonction des Ressources Humaines (FRH), jouant un rôle central dans l'efficacité organisationnelle. Cette révolution redéfinit la manière dont les entreprises gèrent leurs fonctions, des ressources humaines, et cela devient possible grâce à l'utilisation d'outils digitaux performants tels que, l'Intelligence Artificielle (IA), Applicant Tracking System (ATS), Robotique Process Automation (RPA), les Réseaux Sociaux (RS)... La digitalisation de la FRH ne se limite pas à une simple tendance, mais représente une révolution incontournable. Son objectif est de rendre la FRH plus flexible, efficace et centrée sur les besoins des employés, libérant ainsi les professionnels des tâches répétitives. La digitalisation englobe une multitude de processus RH, notamment le recrutement, la gestion des performances, la formation, la communication interne et la rémunération. Cela offre un avantage concurrentiel aux entreprises qui adoptent ces technologies, en leur permettant de gérer plus efficacement leur capital humain dans un environnement en constante évolution. Cette étude vise à explorer en profondeur l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, son influence sur la performance de la fonction elle-même et sur la performance globale de l'organisation. Nous développons également un cadre théorique et un modèle conceptuel pour soutenir notre recherche, offrant ainsi des perspectives claires sur cette transformation majeure.

**Mot clefs :** FRH, digitalisation, digitalisation de la FRH, outils digitaux, performance organisationnelle.

## 1. INTRODUCTION

La Fonction des Ressources Humaines (FRH) joue un rôle central dans l'efficacité organisationnelle J-P. CITEAU, (2000). Elle est le pilier sur lequel reposent la vitalité et la croissance d'une organisation. Toutefois, l'époque actuelle est témoin d'une profonde transformation de cette fonction cruciale. Les départements des ressources humaines sont confrontés à la gestion de tâches complexes, notamment l'acquisition de talents, la gestion des performances, la rémunération et d'autres aspects essentiels liés au personnel.

Les responsables RH sont désormais confrontés à la nécessité absolue de s'adapter à une économie connectée en constante évolution. La digitalisation de la fonction RH est plus qu'une tendance simple, elle représente une révolution incontournable qui remodèle la façon dont les entreprises gèrent et développent leurs activités.

Au cœur de ce changement se trouve l'objectif de rendre la fonction RH plus flexible, plus efficace et plus centrée sur les besoins des employés. Il s'agit de libérer les professionnels des RH des tâches répétitives et de leur permettre de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents, le développement du leadership et la création d'une culture d'entreprise forte.

Désormais, la digitalisation s'étend à la plupart des processus RH, englobant des aspects tels que le recrutement, la gestion des performances, la formation, la rémunération, la communication interne et bien d'autres encore. Cette évolution est rendue possible par l'utilisation de différents outils digitaux performants. Ceux-ci comprennent l'intelligence artificielle (IA) pour des décisions plus rapides et plus efficaces, Applicant Tracking System (ATS) pour accélérer et améliorer chaque étape du processus de recrutement, Robotique process automation (RPA) pour automatiser les tâches répétitives, les réseaux sociaux...

Ces outils digitaux contribuent à accroître l'efficacité, à réduire les erreurs humaines et à libérer du temps pour que les professionnels des RH puissent se concentrer sur des aspects plus stratégiques de leur fonction. La digitalisation des processus RH offre donc un avantage concurrentiel aux entreprises qui l'adoptent, en leur permettant de gérer plus efficacement leur capital humain dans un environnement en constante évolution.

Dans cet article, nous nous proposons d'étudier en profondeur l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, notamment le recrutement et sélection, la formation et développement, la communication interne ainsi que la rémunération. En outre, nous nous engageons à développer un cadre théorique et un modèle conceptuel pour soutenir notre recherche.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

La digitalisation de la fonction des ressources humaines n'est pas un phénomène récent, elle a subi des transformations majeures qui dépassent les simples évolutions numériques. Ces transformations sont toujours en cours et poussent les acteurs du secteur des RH à faire évoluer leurs méthodes et outils de travail, ce qui engendre d'importants changements dans les processus d'organisation et de la gestion des RH. L'adaptabilité est devenue donc une nécessité pour toutes les fonctions des entreprises y compris la fonction des RH. Dans cette section, nous allons aborder les notions de bases ainsi que l'importance de la digitalisation et son impact sur la FRH.

### 2-1 DEFINITION DES CONCEPTS

#### 2-1- 1 NOTION DE LA DIGITALISATION

Grace à l'arrivée des ordinateurs vers les années 1980, l'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) au début des années 90, la digitalisation a pris une place de plus en plus importante dans tous les aspects de la société humaine, notamment dans les fonctions des entreprises, et a révolutionné la manière dont elles gèrent leurs opérations et dont elles s'organisent.

D'après la littérature, plusieurs auteurs ont défini la digitalisation. Selon Brennen et Kreiss (2014), la digitalisation fait référence à « l'adoption ou l'utilisation accrue des technologies digitales ou informatiques par les organisations, les industries, les pays, etc. ».

Pour Patrick Storhaye (2016), la digitalisation se définit comme un « processus par lequel une activité ou une entreprise intègre la numérisation dans ses activités, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture numérique dans son mode de fonctionnement et dans ses comportements individuels et collectifs »<sup>1</sup>.

De même, selon nous, la digitalisation est un phénomène qui consiste à intégrer les technologies digitales (tels que : l'analytique, Cloud...) dans toutes les activités et les fonctions de l'entreprise et d'instaurer une culture basée sur la digitalisation pour tirer parti de ses bénéfices et d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'économie et de la société.

#### 2-1- 2 NOTION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES (FRH)

La Fonction des RH est l'une des composantes stratégiques de la dynamique de changement des entreprises et d'un enjeu incontournable de la création d'entreprise. Depuis l'apparition des premiers services du personnel, elle a subi

<sup>1</sup> Storhaye, P. (2016), *Transformation, RH et Digital*, Paris : EMS

des modifications importantes, passant d'un rôle strictement administratif à un rôle stratégique. La FRH participe à l'élaboration de stratégies, de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines pour répondre aux besoins de l'organisation et de ses membres et pour contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Selon Valéau, (2013) la FRH est « l'ensemble des activités destinées à fournir à l'organisation les ressources humaines nécessaires à son développement ».

J-P. CITEAU, (2000) précise dans sa définition que la GRH a un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration de l'efficacité des organisations en satisfaisant les besoins de l'entreprise en capital humain en termes de qualité et de quantité, et en satisfaisant les besoins en capital humain pour le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise. Il s'agit donc de créer un environnement de travail favorable qui encourage la collaboration, la motivation et l'implication collective. En mettant en œuvre ces initiatives, la fonction Ressources humaines contribue à renforcer l'efficacité globale de l'organisation et à favoriser la croissance et la réussite à long terme.

La FRH regroupe un ensemble de pratiques conçues pour atteindre les principaux objectifs de la gestion des ressources humaines, notamment: le recrutement, la formation et le développement, la rémunération, la gestion des talents, etc., et pour contribuer à la réussite globale de l'entreprise.

## 2-2 LA DIGITALISATION DE LA FONCTION RH

La digitalisation a redessiné les modalités classiques de la gestion des ressources humaines dans les organisations et a entraîné une réévaluation totale des compétences et des capacités du capital humain pour l'adapter aux évolutions continues du marché. Elle a changé la façon dont les RH accèdent, traitent, transmettent et stockent les données. De plus, la digitalisation rendra les fonctions RH plus efficaces et plus pertinentes à l'avenir. (Lakrin, 2017): « les changements qu'apportera la technologie digitale au département RH seront omniprésents et omnidirectionnels dans toutes les entreprises ». Par conséquent, les organisations doivent revoir leurs structures, procédures et processus pour faciliter l'adoption de nouveaux systèmes et outils, et les employés doivent développer de nouvelles compétences pour utiliser efficacement les nouvelles technologies. Bien que l'utilisation des technologies digitales puisse faciliter les fonctions RH, les nouvelles technologies peuvent à la fois menacer la sécurité de l'emploi des salariés les plus expérimentés, d'une part, et offrir de précieuses opportunités aux salariés plus âgés d'exploiter leurs connaissances et leur expérience, d'autre part. Dans cette perspective, les technologies digitales ont le potentiel de réduire la discrimination liée à l'âge et d'améliorer les conditions de travail.

La digitalisation vient désormais réinventer et perturber les fonctions RH grâce à des outils digitaux tels que l'intelligence artificielle, chatbot, RPA,... Ainsi, nous allons aborder quelques-uns des outils digitaux déjà utilisés par les fonctions RH ainsi que les nouvelles tendances technologiques. Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive et qu'il existe bien d'autres.

➤ **SIRH « Système d'Information des Ressources Humaines »** : Il s'agit d'un système qui peut être perçu comme un ensemble de logiciel permettant un traitement automatisé des informations relatives aux différentes fonctions RH. L'utilisation des SIRH été présenté comme une opportunité pour les responsables des RH de devenir des partenaires stratégiques de la direction générale.

➤ **RPA « Robotic process automation »** : Selon Gartner, « l'automatisation des processus robotiques (RPA) est un outil de productivité qui permet à un utilisateur de configurer un ou plusieurs scripts (appelés "bots" par certains fournisseurs) pour activer automatiquement certaines frappes au clavier »<sup>2</sup>. La RPA dans la fonction RH fait référence à l'utilisation de robots logiciels pour automatiser les tâches répétitives au sein du département des ressources humaines telles que le remplissage de documents administratifs, la création automatique d'e-mails professionnels et la proposition de modules d'apprentissage en ligne pour la formation des nouvelles recrues.

➤ **ATS « Applicant Tracking System »** : Il s'agit d'un logiciel RH qui automatise, rationalise, accélère et améliore chaque étape du processus de recrutement, il aidera les recruteurs à gérer les besoins de recrutement de l'organisation et à garder la trace des candidats par l'accomplissement des diverses tâches telles que la création des offres d'emploi, la collecte des CV, la présélection des CV qualifiés, ainsi que, l'organisation des entretiens et permet aussi de faire une annonce aux candidats sélectionnés. Ces ATS procèdent a un filtrage automatique en fonction de la pertinence des candidatures et de certains critères donnés tels que des compétences, des années d'expérience, etc. (Weber, 2012).

➤ **L'Intelligence Artificielle (IA)** : Selon Bellman (1978), l'intelligence artificielle (IA) fait référence au processus par lequel les activités traditionnellement associées à la pensée humaine, telles que la prise de décision, la résolution de problèmes et l'apprentissage, sont automatisées. En d'autre terme, il s'agit d'un ensemble de technologies qui imitent l'intelligence humaine, permettant aux machines d'effectuer des tâches complexes telles que la compréhension du langage, la prise de décision... . Yann Le Cun, Peter Capelli (2017). L'utilisation de l'intelligence artificielle rend la prise de décision plus rapide et plus efficace, contribuant ainsi au développement de l'entreprise et au renforcement des liens entre les

<sup>2</sup> Gartner, Robotic Process Automation (RPA), IT Glossary, <https://www.gartner.com/en/information->

[technology/glossary/robotic-process-automation-rpa](https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/robotic-process-automation-rpa), [Consulté le 17 Janvier 2023]

individus. Ainsi, l'application adéquate des pratiques d'IA a le potentiel de rationaliser et d'améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines (GRH). L'IA est appliquée à plusieurs fonctions : voir, le recrutement, la sélection, la formation, la GPEC, la rémunération...

➤ **La Réalité Virtuelle (RV) :** Il s'agit d'une technologie qui permet d'immerger l'utilisateur dans un monde artificiel et un environnement numérique via des casques leur permettant de faire l'expérience de la réalité virtuelle. Elle est souvent utilisée pour les formations, tourisme virtuel, etc. Au niveau des ressources humaines, la réalité virtuelle est utilisée pour le recrutement, la formation et le développement du personnel. Pour le recrutement, la réalité virtuelle permet aux candidats de vivre la réalité de l'environnement de travail sans avoir la nécessité de se déplacer. En ce qui concerne la formation, la réalité virtuelle permet aux employés de participer à des simulations de formation dans un environnement virtuel de travail.

Après avoir évoqué quelques outils digitaux, passons maintenant en revue les impacts de la digitalisation sur les fonctions des ressources humaines, à savoir le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la communication interne, ainsi que la rémunération.

### **2-2-1 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE RECRUTEMENT ET LA SELECTION**

Le recrutement et la sélection font partie des fonctions RH les plus délicates. Il s'agit d'un processus qui doit être pris en compte par les responsables des ressources humaines, car il joue un rôle vital dans l'entreprise. Treviño et Rosamaria (2009) définissent le recrutement comme un ensemble de procédures visant à attirer et à identifier des candidats potentiellement qualifiés capables de pourvoir des postes vacants au sein de l'organisation.

Ainsi, le succès de chaque entreprise dépend donc de l'efficacité de son capital humain. Alors que les responsables RH reçoivent un flot de candidatures, choisir le bon CV pour le poste est la tâche la plus difficile pour eux. Afin de s'adapter à l'évolution des usages, les pratiques et les outils du recrutement traditionnels ont été modifiés et ont été remplacés par des outils digitaux. L'utilisation de ces outils est désormais une priorité absolue pour les entreprises.

Les outils digitaux ont rendu le processus de recrutement et de sélection plus efficace et plus efficient. Les responsables des ressources humaines peuvent dorénavant tirer parti des moyens technologiques pour diffuser des informations sur les postes vacants, analyser les candidatures, évaluer les compétences et attirer les meilleurs talents d'une manière plus attrayante. Cette évolution permet aux responsables des ressources humaines de profiter du temps pour identifier plus facilement les candidats les plus qualifiés pour répondre aux besoins spécifiques d'un poste donné.

Diverses solutions digitales sont utilisées pour attirer et choisir des candidats, et elles peuvent être classées en deux catégories : les solutions simples, comme les réseaux sociaux, et les solutions plus avancées, telles que les systèmes de suivi des candidats (ATS) et l'utilisation de l'intelligence artificielle... Dans le cadre des réseaux sociaux, le processus de recrutement repose sur des plateformes telles que Facebook, LinkedIn et Skype, etc dans le but d'atteindre un large éventail de candidats possédant diverses compétences et capacités, ce qui peut contribuer à améliorer la performance des entreprises. Le recrutement et la sélection par le biais des réseaux sociaux sont souvent plus rentables que les méthodes traditionnelles telles que l'engagement de consultants en recrutement et la publication d'annonces dans différents médias (Tripathi & Kushwaha, 2017).

En ce qui concerne les solutions plus avancées, les ATS sont des outils précieux pour les recruteurs, car ils facilitent la gestion des besoins en recrutement d'une entreprise et le suivi des candidats (Derous & Fruyt, 2016). Ces systèmes fonctionnent comme des modules intégrés au Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de l'entreprise et sont reconnus comme des composants essentiels du SIRH (Alexander.F, 2017). Les ATS aident les entreprises à automatiser l'ensemble du processus de recrutement, depuis la création des offres d'emploi jusqu'à l'embauche du candidat choisi. Ils permettent aux recruteurs de trier les candidats, de planifier des entretiens, de gérer le processus d'embauche, de vérifier les références et de remplir la documentation nécessaire à l'embauche.

### **2-2-2 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT**

La formation peut être définie comme un processus systématique et structuré conçu pour faciliter l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques tout en utilisant des techniques d'apprentissage appropriées. Son objectif est d'accroître l'efficacité et les compétences des employés au sein d'une organisation, améliorant ainsi la performance professionnelle. La bonne mise en œuvre de la formation peut induire à des changements positifs au niveau individuel et collectif, contribuant ainsi à la croissance et à l'amélioration globale de l'organisation. Quant au développement, il est défini comme un processus visant à accroître le potentiel et l'efficacité d'un individu. Ce processus implique l'acquisition de connaissances et de compétences qui peuvent être utilisées au présent ou à l'avenir.

Il s'agit d'une activité RH importante, car elle garantit la réalisation des objectifs de toute organisation. Auparavant, la formation et le développement dans les entreprises se réalisaient à travers des conférences, des cours, etc., ce qui exigeait du temps et des efforts aux responsables pour engager le personnel dans la formation et développement. Cependant, la digitalisation de la formation et développement a aidé les responsables des ressources humaines à progresser grâce à l'utilisation des technologies

modernes telles que l'apprentissage en ligne (e-learning), l'IA, ...

Le e-learning est le mode de formation des employés le plus répandu, basé sur l'utilisation de technologies électroniques d'apprentissage telles que les ordinateurs et les outils multimédias.

Une autre technologie souvent utilisée dans la formation et le développement est celle des solutions d'IA qui peuvent lire automatiquement des documents pédagogiques, convertir des documents écrits en images et préparer des programmes de formation à distance en fonction de la nature du travail, de l'expérience... Ces solutions d'IA offrent une formation personnalisée aux employés dans leur zone de confort et peuvent mesurer leur engagement pour valider l'efficacité des programmes de formation.

Grâce à la digitalisation, les employés peuvent accéder à des informations sur les programmes d'apprentissage à distance, suivre des cours de formation dans des classes virtuelles et évaluer leurs progrès par le biais d'un système ou d'un portail.

La digitalisation de la formation et du développement permet aux employés d'accomplir leurs objectifs individuels tout en se concentrant sur les objectifs organisationnels, la diminution du travail de bureau, des coûts et du temps qui pourraient être utilisés pour d'autres activités stratégiques.

Parmi les autres moyens qui servent pour former les employés on trouve la gamification. Deterding et al. (2011) la définissent comme un processus qui consiste à utiliser des éléments d'un jeu dans un contexte autre que celui d'un jeu. L'idée derrière la gamification de la formation est d'utiliser des éléments ludiques, pour rendre l'apprentissage plus engageant, plus motivant et plus efficace. Contrairement aux méthodes classiques de formation, l'adoption de la gamification apporte un aspect amusant qui encourage les apprenants, rend l'expérience engageante et facilite la prise de risque ainsi que la tolérance à l'échec.

La digitalisation de la gamification a apporté des avantages significatifs dans le domaine de la formation. Elle permet un accès facile via des appareils mobiles et un suivi et mesure plus efficaces des progrès des employés. Pourtant, cette intégration soulève également des inquiétudes concernant la confidentialité des données, dans la mesure où les données personnelles et les données de jeu sont stockées sur des réseaux et des bases de données.

### **2-2-3 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA COMMUNICATION INTERNE**

La communication interne est essentielle pour toutes les organisations et joue un rôle crucial dans les relations publiques. Elle fait l'objet d'un débat constant et évolue au fil du temps, comme le souligne Smith (2005). Plusieurs auteurs ont apporté leur propre définition à ce concept, nous citons quelques-unes. Comme avancé par Carrière et Bourque (2009), la communication interne est « l'ensemble des activités de communication, formelles et informelles,

entreprises par les membres d'une organisation dans le but de diffuser des informations à un ou plusieurs publics au sein de l'organisation ». Marie-Helene Westphalen, (2012) l'a défini d'une manière plus simple comme « l'ensemble des actes de communication produits à l'intérieur d'une organisation à destination de ses salariés ». Les deux définitions soulignent l'importance de la communication d'informations au sein de l'organisation pour favoriser la compréhension mutuelle et la cohésion entre les employés. Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, (2017) dans sa définition aborde les outils utilisés lors de la communication interne pour informer les employés (le journal d'entreprise, internet...) ainsi que son rôle crucial dans la création d'un sentiment d'appartenance à l'organisation et la stimulation du travail d'équipe.

La communication interne a un rôle indispensable au sein des organisations, comme l'ont souligné plusieurs auteurs. Berger (2008) affirme que la communication interne aide les individus à atteindre leurs objectifs et constitue un moyen indispensable pour la socialisation, la prise de décision, la résolution de problèmes, etc. Elle assure également le bon déroulement des activités au sein de l'organisation, en stimulant la motivation, en instaurant la confiance et en promouvant une culture organisationnelle positive. La communication interne contribue également à renforcer la motivation des employés et à améliorer les performances globales au travail Mumby (2013).

La communication interne (CI) a connu une transformation majeure à partir du milieu des années 1990 (Dahlman & Heide, 2020; Gustafsson et al., 2018) grâce à la digitalisation des organisations, passant ainsi d'une communication traditionnelle (orale ou face à face) à une communication digitale. Selon (Mackenzie, 2010), le nouveau changement vers l'utilisation des technologies dans la communication crée des opportunités infinies.

Au cours de ces années (années 1990), la communication interne était soutenue par divers canaux digitaux, tels que les intranets et les technologies Web qui permettaient aux employés d'accéder facilement à l'information et de communiquer en temps réel, ainsi que des plateformes de médias sociaux internes. Contrairement aux outils de communication traditionnels, les médias sociaux sont ouverts, fluides, interactif, dynamique et accessible. Les médias sociaux ont des fonctions dialogiques, relationnelles et interactives. La technologie continue de repousser les limites et de décoller avec le début de la crise sanitaire, appelant à la nécessité du télétravail. L'intelligence artificielle (IA) permet aux chatbots de fournir des réponses automatisées. La réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) offrent des expériences interactives, un meilleur accès à l'information et une communication interne plus rapide.

La digitalisation de la communication interne offre une communication rapide et efficace, renforce la motivation et la satisfaction des employés, favorise la collaboration et le partage de connaissances, et améliore la gestion de l'information. Ces avantages contribuent de manière significative à la performance globale de l'organisation en

créant un environnement dynamique et connecté qui encourage l'engagement et la productivité.

## 2-2-4 L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA REMUNERATION

La gestion de la rémunération est une autre composante essentielle de l'activité des ressources humaines. Il s'agit d'un concept central dans les relations de travail, qui vise à attirer, retenir et motiver les talents afin de rendre l'organisation compétitive. Selon le vocabulaire juridique, la rémunération au sens large désigne tout avantage monétaire ou non monétaire en contrepartie d'un travail. Dans un sens plus spécifique, elle comprend le salaire et les suppléments, ainsi que tous les avantages destinés à répondre aux besoins de l'employé<sup>3</sup>. Toutefois, cette définition a été soutenue et enrichie par d'autres auteurs tels que St-Onge & Thériault, 2020, qui considèrent la rémunération comme « l'ensemble des conditions de travail qu'offre une organisation en matière de récompenses pécuniaires, d'avantages, de contenu du travail et de contexte de travail ». Cette approche englobe non seulement des éléments financiers, mais aussi des aspects liés au bien-être et au développement professionnel des employés. De même, Martocchio (2001) définit la rémunération comme « l'ensemble de la rétribution intrinsèque et extrinsèque qu'un employé reçoit en retour de sa prestation de travail ». En ce sens, la rémunération comprend à la fois les récompenses intangibles, telles que la satisfaction et la reconnaissance, et les récompenses matérielles, telles que le salaire, les avantages et les primes, reçues en échange du travail effectué par l'employé. Au cours des dernières années, les innovations technologiques ont remodelé la gestion de la paie. Auparavant, le processus de paie était souvent manuel, sujet aux erreurs humaines et chronophage. Les technologies digitales ont bouleversé cette fonction en offrant des solutions innovantes et des logiciels pertinents qui simplifient la rémunération des employés. Ces logiciels permettent une dématérialisation efficace des opérations en automatisant la création des fiches de paie, la gestion des congés et des absences, ainsi que d'autres processus liés à la rémunération. Un rapport complet peut être généré en un seul clic. Cette transition digitale génère de nombreux avantages, notamment un gain de temps, une réduction des erreurs, un accès en temps réel et un stockage sécurisé des données sensibles grâce à des technologies telles que la blockchain. Libérer les responsables RH des tâches administratives fastidieuses leur permet de se concentrer sur des initiatives stratégiques centrées sur l'humain, telles que le développement des compétences et la gestion du bien-être des employés.

## 3. CADRE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

Dans notre recherche, nous examinons l'impact de la digitalisation sur la fonction des ressources humaines

(FRH) au sein de l'organisation. Notre point de départ est la revue de la littérature, au cours de laquelle nous avons choisi d'adopter la théorie des ressources, également connue sous le nom Resource-Based View (RBV), comme cadre théorique pour notre recherche.

La RBV est l'une des approches théoriques fondamentales de la gestion stratégique, qui a été développée par Barney en 1991. Cette théorie met l'accent sur l'importance de certaines ressources interne détenues par l'organisation, qui lui procurent un avantage concurrentiel et conditionnent sa performance. Selon Barney (1991), pour que ces ressources deviennent une source d'avantage concurrentiel pour les organisations, ces dites ressources doivent être valorisables, rares, difficilement imitables par les concurrents et non substituables, communément connues par les attributs «VRIN » et peuvent être définis comme suit :

- Valorisable (V) : il s'agit d'une ressource qui crée de la valeur pour l'organisation. Cette dernière est le fondement essentiel qui sert à créer un avantage concurrentiel durable. Une ressource similaire favorise l'efficacité et l'efficience d'une organisation. De plus, une ressource est dite de valeur si elle exploite les opportunités et neutralise les menaces de l'environnement de l'organisation (Barney, 1991).
- Rare (R): il s'agit d'une ressource unique et qui n'est pas disponible ou accessible à plusieurs organisations simultanément. Ainsi, une ressource rare a le potentiel de produire un avantage concurrentiel par rapport à une ressource commune (Mata, Fuerst et al., 1995). Cependant, la rareté d'une ressource ne garantit pas toujours un avantage concurrentiel. En effet, la ressource doit être rare et valorisable afin de créer un potentiel unique pour l'organisation vis-à-vis de ses concurrents (Hirshleifer, 1980).
- Inimitable (I): il s'agit d'une ressource qui est difficile, voire impossible, pour d'autres organisations de reproduire. Cette caractéristique est due à plusieurs facteurs : les conditions historiques uniques de l'organisation rendent difficile la reproduction de la ressource, l'ambiguïté de la relation entre la ressource et l'avantage concurrentiel et la complexité des ressources (Barney, 1991).
- Non substituable (N) : il s'agit d'une ressource qui ne peut pas être remplacée par d'autres ressources équivalentes. La non-substituabilité est l'un des attributs essentiels qui garantit l'avantage concurrentiel. Les concurrents ne peuvent pas atteindre les mêmes performances si les ressources sont remplacées par d'autres ressources de substitution (Barney, 1991).

<sup>3</sup> CORNU G., (sous la dir.), « Vocabulaire juridique », PUF, 2016, 11ème éd.

De nombreux auteurs ont proposé des classifications des ressources selon différentes perspectives. Barney (1991), Grant (1991), St-Amant et Renard (2004)... ont proposé des classifications basées sur la fonctionnalité des ressources. Une autre classification basée sur la nature des ressources a été proposée par Wernerfelt (1984), Bharadwaj (2000), etc.

Cette théorie fournit une base solide pour examiner la contribution de la digitalisation à la fonction RH, et à l'organisation dans son ensemble, et sert comme cadre théorique essentiel pour notre recherche.

Certains auteurs ont identifié les technologies comme une ressource tel que (Barney, 1991), qui les a classés au niveau des ressources physiques. Ces ressources technologiques ont été définies par St-Amant et Renard (2004) dans sa classification comme des moyens techniques, c'est-à-dire les outils et les machines utilisés pour réaliser les activités de production internes de l'organisation, ainsi que les brevets et les processus associés à ces outils. Dans sa définition, il indique clairement que les TIC constituent une partie spécifique de ces ressources technologiques.

En appliquant la théorie de la RBV à la digitalisation de la Fonction RH, nous suggérons que la digitalisation, fondée sur la technologie, représente une ressource clé permettant à l'organisation de s'assurer un avantage concurrentiel et de renforcer sa performance via ses processus.

Dans ce contexte, la RBV sert comme cadre théorique essentiel dans notre recherche, le modèle IT Business Value, développé par Melville et al, en 2004, étant choisi comme modèle de base pour dériver notre propre modèle de l'impact de la digitalisation sur la performance de l'organisation par le biais de ses fonctions RH.

Le modèle élaboré par Melville et al. (2004) se focalise sur l'analyse de l'organisation en examinant son environnement concurrentiel et macroéconomique. Son objectif est de comprendre et évaluer l'impact des Technologies de l'Information (TI) sur la performance organisationnelle. Structuré autour de cinq variables essentielles, à savoir les ressources TI, les ressources organisationnelles, les processus d'affaires, la performance des processus, et la performance organisationnelle, ce modèle offre une approche holistique. Les ressources TI, englobant outils, logiciels, réseaux, bases de données, compétences, et connaissances humaines en TI, sont dédiées à soutenir les processus opérationnels. Les ressources organisationnelles, complémentaires aux ressources TI, contribuent également à l'efficacité globale. Les processus d'affaires, définis comme des activités interdépendantes transformant les inputs en outputs, sont conçus pour atteindre des objectifs visant à générer de la valeur pour l'organisation. De ce fait, ce modèle fournit une approche holistique pour comprendre la relation entre les

technologies de l'information, les ressources organisationnelles, les processus d'entreprise et les performances globales d'une organisation.

En se basant sur le modèle IT Business Value, nous pouvons identifier les ressources technologiques déployées dans la FRH, évaluer leur adéquation avec les processus RH et mesurer leur contribution à l'amélioration des performances de processus tels que le processus de recrutement, la formation, la communication interne et la rémunération. Cette amélioration de la performance des processus RH influence positivement la performance de l'organisation, se traduisant par le renforcement de la productivité, la rétention et la fidélisation des talents et la meilleure adaptation aux changements des exigences du marché. Ainsi, il est possible de s'appuyer sur les mesures de performance organisationnelle élaborées par Scott Sink et Thomas Tuttle (1989), soit l'efficacité, l'efficacité, la qualité, les délais, les finances et l'environnement de travail, pour examiner dans quelle mesure la digitalisation du processus de recrutement, de la formation, de la communication interne et de la gestion des rémunérations influence les critères de performance organisationnelle précités.

Le modèle IT Business Value nous permet de quantifier les avantages et la valeur ajoutée de la digitalisation de la fonction RH, justifiant ainsi les investissements en technologies dans ce domaine.

Grâce à la revue de la littérature, une série d'hypothèses ont été formulées :

**H1 : La digitalisation impacte positivement le processus de recrutement et de la sélection ;**

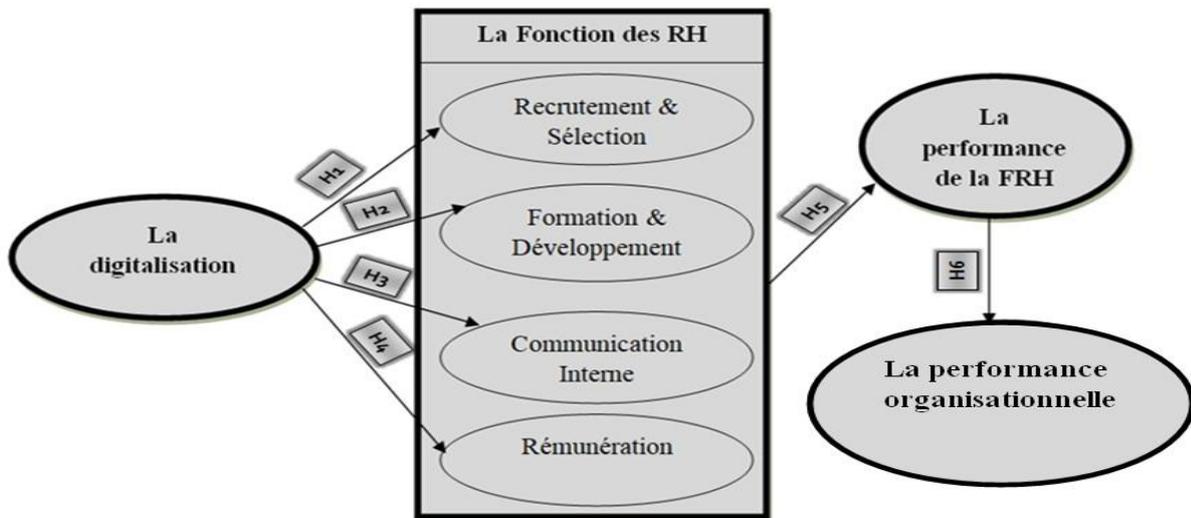
**H2 : La digitalisation impacte positivement la formation et le développement ;**

**H3 : La digitalisation impacte positivement la communication interne ;**

**H4 : La digitalisation impacte positivement la gestion de la rémunération ;**

**H5 : Il existe une relation positive entre la digitalisation de la fonction RH et sa performance ;**

**H6 : Une fonction RH digitale performante impacte positivement la performance organisationnelle.**

**FIGURE 1 : le modèle conceptuel de la recherche adopté**

Source :

Elaboré par nos propres soins

#### 4. CONCLUSION

La digitalisation a profondément changé la fonction des ressources humaines (FRH) et a un impact significatif sur l'ensemble de l'organisation. Cette transformation est devenue essentielle pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

Nous avons abordé l'impact de la digitalisation sur différents aspects de la fonction RH, notamment le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la communication interne et la rémunération. Dans chacun de ces domaines, la digitalisation a apporté des avantages significatifs, tels que l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité.

Les outils digitaux utilisés au sein du département RH ont profondément révolutionné la manière dont les services RH sont dispensés et gérés au sein des organisations. Une utilisation efficace de la digitalisation des processus peut grandement améliorer les performances du personnel.

En conclusion, notre revue de littérature nous a permis de développer un modèle conceptuel qui sera précieux pour évaluer la contribution de la digitalisation à la performance, à la fois pour la fonction RH et pour l'organisation dans son ensemble.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alexander, F. R., & Durai, P. (2017). "APPLICANT TRACKING SYSTEM (ATS) A COMPONENT OF HRIS: BENEFITS AND ISSUES IN ITS USAGE." JETIR Journal of Emerging Technologies and Innovative Research.
- Anastasiia Mazurchenko, Kateřina Maršíková.(2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era.
- AnaTkalac Verčič, DejanVerčič, Krishnamurthy Sriramesh (2012). "Internal communication: Definition, parameters, and the future." Elsevier.
- Aniisu K. Verghese (2017). "Internal Communication: Practices and Implications." SCMS Journal of Indian Management.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. MIS Quarterly 24(1): 169-196.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17(1), pp. 99-121.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). "Transformation digitale de la fonction RH." DUNOD.
- Belman, R. (1978). "Artificial Intelligence: Can Computers Think?" Boyd & Fraser Publishing Company.
- Berger, B. (2008). "Employee/Organizational Communications." Retrieved January 7, 2023, from <https://instituteofpr.org/employee-organizational-communications/>.
- Cherry, M.A. (2012). "The gamification of work." Hofstra Law Review, 40(4), 851-858.

11. Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). "Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises."
12. CORNU G. (sous la dir.), "Vocabulaire juridique", PUF, 2016, 11ème édition.
13. Dahlman, S. & Heide, M. (2020). "Strategic internal communication: a practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture." Routledge.
14. Derous, E., & Fruyt, F. D. (2016). "Developments in Recruitment and Selection Research." *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1).
15. Donald H. Kluemper, Arjun Mitra, Siting Wang (2016). *Social Media use in HRM. Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, pp. 153-207.
16. FitzPatrick, Liam (2016). "Internal communications." *The Public Relations Handbook*, 295-335. Publisher Routledge.
17. Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
18. Hallée, Y., Michaud, R., & Jalette, P. (2021). "La rémunération dans tous ses états." Presses de l'Université Laval.
19. Hirshliefeg J. 1980. *Price theory and applications*(2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ
20. J-M. Decaudin, J. Igalens avec la collaboration de S. Waller (2013).
21. JACMIN Caroline. (2019). *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre.*
22. Jean-Pierre Citeau (1994-1997). "GRH, Principes généraux et cas pratiques." 2ème édition. ARMAND COLIN, Paris.
23. Jean-Pierre Citeau (2000). "Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques." Edition Dalloz, Paris.
24. J.M Peretti (1998). "Ressources humaines et gestion du personnel." 2ème édition. Vuibert, Paris.
25. Joanna O'Riordan (July 2017). "The Practice of Human Resource Management."
26. Kishore Kumar Das, Prajna Mohapatra. "A Literature Review on Compensation Management Practices." *Scholars Journal of Economics, Business, and Management*.
27. LUMI Ardelin. (2020). *The impact of digitalization on Human Resources Development.*
28. Mahesh Bhagat (2020). "The Study of Effect and Influence of Digitalization on HRM Practices in India." *International Journal of Innovative Science and Research Technology*.
29. Mata, F. J., Fuerst, W. L. and Barney, J. B. (1995), "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis", *MIS Quarterly*, December, pp. 487-505.
30. Melville, Kraemer, & Gurbaxani. (2004). "Review : Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value".
31. Michael B. Armstrong, Richard N Landers (2018). "Gamification of employee training and development." *International Journal of Training and Development*, 22(4), 1-8.
32. Mumby, D. K. (2013). "Organizational Communication: A Critical Approach." USA: Sage Publications.
33. Neeta Jayabalan, Zafir Khan Mohamed Makhbul, Sudhashini Nair, Muthaloo Subramaniam et Nurliana Adliah Binti Ramly (2021). *The impact of digitalisation on Human Resource Management practices in the automotive manufacturing industry.*
34. Nigel Guenole, Sheri Feinzig (2018). "The Business Case for AI in HR With Insights and Tips on Getting Started." IBM Watson Talent.
35. Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). "Digital Transformation: The Essentials of E-Business Leadership." McGraw-Hill Professional.
36. S. Brennen and D. Kreiss (2014). "Digitalization and Digitization."
37. S. St-Onge, & R. Thériault (2020). "Gestion de la rémunération." 4e édition. Chenelière éducation.
38. Sekiou, Blondin, Fabi et Al (2007). "Gestion des ressources humaines." 2ème édition. De Boeck.
39. Jean-Pierre Citeau (2000). "PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines." Editions Vuibert.
40. Rita Bissola, Barbara Imperatori, (2014). *Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market.*
41. Roberta Fenech, Priya Bagan, Dan Ivanov. (2019). *The changing role of Human Resources Management in an era of Digital Transformation.*
42. Simeia Azevedo Santos, Leonardo Nelmi Trevisan, Elza Fátima Rosa Veloso, Marcelo Antonio Treff (2021). "Gamification in training and development processes: perception on effectiveness and results." *Revista de Gestão*, Vol. 28 No. 2, 2021, pp. 133-146.
43. Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future.* Norcross, Ga: Industrial Engineering and Management Press.
44. St-Amant, G., Renard, L. (2004). *Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique.* *Management International* 9(1) : 49-69. P. 5-6
45. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). "Information Technology and the Good Life."
46. Storhay, P. (2016). "Transformation, RH et Digital." Paris: EMS Management et Société.

47. Tania Saba, Simon L. Dolan, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. "La gestion des ressources humaines."
48. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. pp.1-24
49. William Fitzgerald (1992). "Training & Development." Association for Talent Development (ATD).