

La transformation digitale: quel rôle pour la fonction RH?

Rim Maâlej^{#1}, Habib Affes^{*2}

[#]*Département Management, Laboratoire LARTIGE (Laboratoire de Recherche en Technologie d'Information, Gouvernance et Entrepreneuriat)*

*Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax
Route de Lafrane Km 0, 5 Immeuble Soretis Sfax-Tunisie*

[1maalej.rim@gmail.com](mailto:maalej.rim@gmail.com)

Téléphone: 28216259

^{*}*Département Management, Laboratoire LARTIGE (Laboratoire de Recherche en Technologie d'Information, Gouvernance et Entrepreneuriat)*

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax Route de l'Aéroport Km 4 Sfax 3018 Tunisie.

[2habib.affes@yahoo.fr](mailto:habib.affes@yahoo.fr)

Téléphone: 98418657

Résumé— La numérisation transforme profondément les processus de gestion des ressources humaines, en les rendant plus automatisés, transparents, centralisés et efficaces. L'essor des technologies numériques, de l'automatisation et de la robotisation redessine le paysage du marché du travail, impactant les rôles traditionnels des employés dans divers secteurs professionnels. Dans un contexte de changements constants, les entreprises doivent faire face aux défis liés à un environnement en perpétuelle mutation. La digitalisation s'est imposée ces dernières années comme un enjeu stratégique majeur, tant dans le monde des affaires que dans celui de la recherche.

Ce travail de recherche se concentre sur l'intégration du digital dans le service des Ressources Humaines de l'entreprise tunisienne « SOPAL ». Cette démarche s'inscrit dans les défis incontournables auxquels sont confrontées les entreprises pour assurer leur croissance et rester compétitives.

L'objectif de cette étude est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : *Quel est l'impact de la transformation digitale sur la fonction RH ?* Pour y répondre, une étude de cas a été menée au sein de SOPAL, en s'intéressant particulièrement aux collaborateurs du département des ressources humaines.

Les résultats de l'enquête révèlent que les personnes interrogées perçoivent la digitalisation comme une réelle opportunité pour l'entreprise. Elle a permis un gain de temps notable et a offert aux employés la possibilité de développer de nouvelles compétences.

Il ressort également de l'analyse que, chez SOPAL, la digitalisation ne peut se concevoir sans l'humain. Ces deux dimensions sont interdépendantes : la technologie ne saurait remplacer les compétences humaines, tandis que l'humain tire parti des outils numériques pour optimiser ses performances. Lors des entretiens, la majorité des participants ont exprimé une confiance dans l'avenir de la fonction RH, en soulignant la complémentarité entre l'homme et la machine. Enfin, cette étude met en lumière à la fois les avantages et les limites de la digitalisation appliquée à la gestion des ressources humaines.

Mots clés — La transformation digitale, RH, avantages, inconvénients, étude de cas, entreprise privé « SOPAL ».

INTRODUCTION

Face à une forte révolution industrielle, les organisations ont dû se transformer et adapter leur mode de fonctionnement au nouvel environnement qui apparaît autour d'elles. Cette transformation s'est mise en place, particulièrement, suite à la numérisation, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation [8].

Ainsi, par le biais de la technologie, les entreprises sont rencontrées à travailler avec de nouvelles façons, de nouveaux procédés et processus. Donc ces changements sont apparus pour encourager la vie des entreprises [1].

La révolution numérique qui a commencé touche aujourd'hui non seulement les entreprises en général, mais aussi une sphère telle que les RH. Actuellement, il existe de nombreux produits numériques sur le marché du travail, mais tous ne sont pas universels: chaque entreprise doit trouver ses propres solutions [10].

La communauté des RH accorde aujourd'hui beaucoup d'attention à l'automatisation des processus opérationnels.

Nous percevons notre monde évoluer autour de programmes et d'outils digitaux qui peuvent nous soutenir la vie au quotidien que ce soit dans notre vie personnelle ou dans notre vie professionnelle.

Pour ce faire, notre travail de recherche se focalise davantage sur la digitalisation mise en place au sein de services des ressources humaines. La digitalisation représente l'un des défis inévitables dont les entreprises doivent faire face pour se développer. Celles-ci sont ainsi menées à être anticipant afin de saisir les opportunités potentielles de ce nouveau contexte digital, tout en misant sur le changement organisationnel et la transformation numérique comme prototypes d'affaires.

Plusieurs termes définissent ce phénomène tel que « transformation numérique », « digitalisation », « numérisation » ou encore « transformation digitale ». Ces termes n'ont pas de définition claire, précise et reconnue, mais nous allons essayer de donner une définition plus claire. C'est Patel et McCarthy qui ont énoncé pour la première fois la « transformation numérique » sans pour autant conceptualiser le terme [15]. Il ajoute que la transformation digitale est un changement radical et est la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, des communications et de la connectivité.

LA référence [7] définit la digitalisation comme « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model ».

Cependant, il faut demeurer préoccupé, car « devenir digitale et numérique » ce n'est pas simplement utiliser des technologies numériques, c'est avant tout changer les mentalités, le style de leadership, le système d'incitation et adopter de nouveaux modèles d'affaires [16]. Il est incontestable que les ressources humaines ont un rôle à jouer dans cette transformation digitale en matérialisant la vision numérique de l'entreprise ainsi qu'en conduisant les salariés dans cette transformation.

De ce fait, les RH possèdent un double objectif, d'une part ils doivent moderniser le processus RH et d'autre part, renouveler la main d'œuvre ainsi que la façon dont le travail est accompli [15]. Bien doué, la fonction RH a aussi été touchée par ce changement et à elle-même supporte cette transformation [5].

Ajoutant encore que le numérique a aussi porté de nouveaux profils. Les employés des ressources humaines doivent s'accommoder à ce changement digital, aligner leurs stratégies ainsi que leurs activités sur le nouveau marché du travail et rechercher des nouveaux moyens adaptés pour recruter, développer, rémunérer, etc ces « employés numériques ».

En raison de l'évolution rapide des décisions numériques et de l'influence de la mondialisation et de la numérisation, le développement des technologies RH nécessite des recherches plus approfondies.

L'article vise à répondre à la question suivante « Quel est le rôle de la digitalisation du service des ressources humaines ? ». Pour répondre à cette question, une étude de cas a été menée afin d'analyser le phénomène de la digitalisation au sein de l'entreprise « SOPAL ».

La partie théorique de ce travail sera divisée en trois chapitres distincts. Dans un premier temps, nous aborderons le concept de la digitalisation d'une façon générale. Dans un deuxième temps, nous se focaliserons sur le rôle des services des ressources humaines. Dans un dernier temps, nous avancerons le rôle de la digitalisation au sein des services ressources humaines

REVUE DE LA LITTÉRATURE

LA DIGITALISATION

DEFINITION

La transformation digitale est appelée aussi transformation numérique, désigne le processus qui consiste pour une organisation, à assimiler absolument les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités.

Cependant, sur le plan mondial, la révolution digitale coïncide à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux. Elle présente évidemment des caractéristiques celles d'une transformation importante [13]. Ajoutant encore que la digitalisation peut être définie comme « le 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. »

La référence [7] définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ». Elle accroit que la transformation digitale est caractérisée par deux éléments notamment les technologies digitales sont abordables à tous et elles mènent aussi des flux d'informations qui jusqu'à maintenant n'étaient pas usées.

De même, la transformation digitale ou la digitalisation présume donc le passage d'un état de relations face à face à des relations virtuelles ou plus exactement numériques. Une transition au cours de laquelle l'entreprise fait évoluer ses processus métiers, mais également sa stratégie globale aussi bien en interne qu'en externe, son organisation, ainsi que ses produits et les interactions avec ses clients. Ce processus s'effectue aussi bien en amont c'est-à-dire tout ce qui est fournisseurs, prestataires, partenaires, chaîne de production, etc et qu'en aval c'est-à-dire des prospects, clients, concurrents... ce qui implique un changement du mode de fonctionnement de l'entreprise.

La référence [16] entretiennent que la numérisation est indispensable et qu'il convient d'adapter des logiciels et des solutions informatiques qui permettront de rendre l'entreprise meilleure, plus simple, plus économique pour satisfaire les besoins des clients.

LE RÔLE DES SERVICES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines jouent un rôle primordial dans la transformation digitale en accomplissant la vision numérique de l'entreprise ainsi qu'en guidant les salariés dans cette transformation. Aussi, les développements soutiennent que le succès de la digitalisation dans les entreprises ne repose pas uniquement sur une simple transformation d'ordre technologique mais aussi sur une transformation de ses modes de travail, de son organisation et de ses processus managériaux. De ce fait, les acteurs des ressources humaines relèvent le défi de rénover non seulement le personnel, mais aussi la manière dont le travail est effectué, ainsi que les processus de ressources humaines. Il s'agit là d'une évolution positive. Par conséquent, la transformation numérique des ressources humaines ne se limite pas aux seules RH; il s'agit plutôt d'un changement qui intègre l'ensemble de l'entreprise.

En effet, au niveau de cette transformation, l'un des principales provocations des services ressources humaines est de conduire, de dresser et d'affaiblir le changement du contenu du travail et les exigences de

qualifications. L'objectif est d'identifier, de développer et d'utiliser les potentiels positifs de la numérisation, tout en évitant ou du moins en réduisant les inconvénients qui l'accompagnent [17].

La transformation digitale n'examine pas seulement les ressources humaines, mais l'entreprise dans sa totalité [15]. De ce fait, les RH disposent d'un double objectif, en premier lieu, ils nécessitent moderniser le processus RH et en deuxième lieu, rétablir la main- d'œuvre et aussi la façon dont le travail est effectué.

Pour ce faire et pour atteindre cet objectif, il est nécessaire pour les membres des RH de posséder une connaissance fouillée des technologies actuelles pour renforcer l'image de l'entreprise en extérieur d'une part et de réformer les relations sociales au sein même de l'entreprise de l'autre part [1].

Pour améliorer les relations dans les entreprises à travers la technologie, les ressources humaines doivent réunir des informations, analyser, encourager et joindre les technologies pour pouvoir communiquer et développer leurs compétences [18].

LA RELATION ENTRE LA DIGITALISATION ET LES COMPETENCES HUMAINES

La référence [1] stipule que le rôle des RH devrait évoluer plutôt comme un partenaire stratégique qui concoure à la compétitivité de l'entreprise et non plus comme un rôle administratif. Par exemple, il est nécessaire pour que l'employé annonce son absence pour cause de maladie sur une application mobile et qu'il réclame ses frais de déplacements via les applications de GRH. Néanmoins, une avancée en matière de digitalisation de la fonction RH est tout de même en train de s'effectuer. De nos jours, les informations sont avant tout numériques et l'information des employés se propage de plus en plus via des outils et/ou des médias numériques [17].

Selon la référence [3], la digitalisation des ressources humaines peut être définie comme « *la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes* ». Cela nous amène à apparaître un nouveau système nommé le système informatisé des ressources humaines (SIRH). Ce dernier peut être défini comme « *un ensemble des logicielles inter reliées permettant de gérer les différents processus RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacun de ces processus RH* ».

De même, les collaborateurs des ressources humaines doivent s'adapter aux changements rapides dus aux progrès techniques qui ont remarqué l'accessibilité, la visibilité et la mise en relation dans un monde toujours assez petit et assez connecté [1].

En appliquant la démarche digitale, la fonction RH doit aussi se digitaliser et devenir un modèle du changement pour le reste de l'entreprise [21]. La digitalisation de la fonction RH entraîne l'automatisation de différentes activités RH comme par exemple le recrutement, la formation, la paie, l'évaluation, etc...permettant de réduire les coûts, d'améliorer la rapidité et la qualité des processus RH [17] ainsi que de dégager plus de temps aux professionnels RH pour se renverser sur des actes à forte valeur ajoutée. D'autre côté, elle permet aussi de développer la performance de la fonction RH, de repérer ses dysfonctionnements et orienter la prise de décision RH et ce grâce à l'analyse des données ([19] - [20]).

Prenant comme exemple pendant ces dernières années, le numérique est davantage présent dans la vie personnelle des employés et plus précisément au niveau des attentes plus élevées au niveau du digital et surtout au niveau RH (congé, réserve des vacances sur site internet, etc).

Ajoutant encore que le recrutement et la formation sont deux domaines qui ont aussi été modifiés et développés par le numérique. En effet, les systèmes de recrutement électronique sont devenus très populaires ces dernières années en raison des avantages qu'ils offrent aux professionnels des ressources humaines, qui peuvent ainsi cibler un grand nombre de candidats à moindre coût [25].

En premier lieu, l'E-recrutement consiste à effectuer des fonctions de recrutement par le biais de technologies basées sur le web. Le recrutement électronique implique la publication en ligne d'offres d'emploi,

c'est-à-dire de postes à pourvoir dans une entreprise, la mise à disposition d'un formulaire à remplir en ligne pour les candidats et l'existence d'une base de données en ligne pour stocker les curriculum vitae des [26]. Grâce aux systèmes de RH en ligne, les entreprises peuvent être présentes afin d'attirer l'attention d'un nombre important de candidats aux qualifications diverses. Dans la plupart des processus de recrutement en ligne, les entreprises utilisent un système automatisé dans lequel les candidats sont classés en fonction d'un ensemble de critères objectifs et crédibles, faciles à appliquer pour les entreprises [25]. Elles utilisent un portail de carrière en ligne pour atteindre leurs candidats. Grâce aux technologies numériques, ces critères sont appliqués à tous les candidats qui déposent une demande d'emploi sur le portail internet de l'entreprise ou sur un portail de recrutement commun. Le recrutement électronique commence lorsque les candidats ont l'intention de postuler à un emploi dans une certaine entreprise.

La référence [3] ajoutent le recrutement numérique qui convient à l'utilisation de différentes solutions numériques pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq étapes principales d'un processus de recrutement notamment la définition des besoins, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration de nouveaux candidats.

En ce qui concerne la formation numérique, elle peut être définie comme « *l'ensemble des Modalités pédagogiques multimédias, permettant aux employés d'apprendre et développer leurs compétences, de manière formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors, et sur des temps plus ou moins longs. Ces modalités pédagogiques multimédias sont engendrées et diffusées grâce à des outils numériques de conception et de diffusion* ».

L'e-formation peut être considérée comme un moyen de formation à distance par l'utilisation de technologies basées sur le web, englobant Internet ou Intranet, qui fournissent aux individus les connaissances requises sur des thèmes spécifiques choisis ou une spécialité spécifique, avec l'aide des technologies informatiques, des bandes sonores, des vidéos, des messages multimédias, des livres électroniques, des courriels et des groupes de discussion (Amara, & Atia, 2016). Certaines entreprises intègrent la gestion des connaissances et la collaboration virtuelle dans leurs stratégies de formation en ligne, en incluant de manière générale tout système générant et diffusant des informations et améliorant les performances organisationnelles et individuelles [22]. Alors suite à ce changement digital, les employés doivent s'adapter à ce dernier. Les entreprises préfèrent la formation en ligne pour réduire les coûts d'éducation qu'elles consacrent à la formation de leur personnel. Compte tenu du coût de la formation des employés travaillant dans des zones géographiques différentes, il s'agit d'une solution importante qui permet d'éviter les pertes de temps et les frais de déplacement. En fait, contrairement aux techniques traditionnelles de formation en face-à-face, les techniques de formation en ligne aident les entreprises à atteindre un nombre considérablement élevé de contenus éducatifs à faible coût (Jackson et al., 2018). Il s'agit d'une manière plus égalitaire de former les employés par rapport aux méthodes classiques de formation, en raison du plus grand nombre et de la qualité qu'elle offre aux employés de différents niveaux hiérarchiques et géographiques.

En troisième lieu, pour la gestion des carrières en ligne, les mécanismes de gestion de carrière informatisés et basés sur le web sont des outils importants pour identifier et faire connaître les besoins nécessaires au développement de l'employé. En outre, ces mécanismes permettent de comparer les connaissances et les capacités des salariés avec les compétences et les connaissances nécessaires pour les tâches et les postes actuels ou futurs [23]. Elle représente l'un de ces mécanismes qui rendent le travail de la fonction RH profondément plus efficace. Dans les programmes classiques de gestion des carrières, les professionnels des ressources humaines tentent de comprendre les propriétés et les potentiels des salariés et les regroupent généralement en fonction de leurs performances, de leur potentiel et de leurs plans de carrière. Toutes ces informations donnent lieu à d'énormes données qui doivent être stockées et analysées année après année pendant une longue période, ce qui constitue une tâche vraiment lourde et épuisante. Avec l'aide de la gestion des carrières en ligne, cette tâche difficile et fatigante peut être accomplie plus facilement grâce aux technologies basées sur l'ordinateur et sur le Web.

En quatrième lieu, le E-rémunération, le E-compensation peut être décrite comme l'utilisation de technologies basées sur l'informatique et sur le web pour planifier la rémunération des employés [24].

La référence [27] explique que l'e-rémunération est « l'utilisation d'applications logicielles basées sur le web pour permettre aux gestionnaires d'administrer et de divulguer efficacement les informations concernant les procédures et les informations relatives à la rémunération et aux avantages sociaux au sein d'une organisation ».

En outre, avec l'aide de la gestion de carrière électronique, les employés peuvent suivre leurs propres processus de carrière. Ils peuvent stocker leurs propres données personnelles, faire des mises à jour sur les changements de tâches, de rôles ou de positions. De plus, ils peuvent même prendre des décisions par eux-mêmes, en ne faisant appel aux professionnels des ressources humaines que s'ils ont besoin d'aide. Par exemple, une personne qui élabore un plan de retraite peut le planifier en utilisant l'internet [28]. IL peut également développer ses capacités techniques ou les compétences non techniques nécessaires à une promotion grâce à des modules d'apprentissage en ligne. Cependant, il explore comment les organisations s'adaptent et innovent des éléments essentiels dans l'adoption des technologies [30].

Ajoutons encore que la référence [8] stipulent que le rôle des RH nécessiterait d'évoluer plutôt comme un partenaire stratégique qui concourt à la compétitivité de l'entreprise et non plus comme un rôle administratif. Notons par exemple que l'employé annonce son absence pour cause de maladie sur une application mobile et qu'il réclame ses frais de déplacements via les applications de GRH. Aussi bien, grâce à l'arrivée d'internet, on a vu de nouvelles solutions pratiques autour du e-recrutement, du e-learning, des portails RH et des réseaux sociaux. En fait, la numérisation des activités des ressources humaines est marquée par le renforcement et la propagation des réseaux sociaux, des contenus multimédias, de l'analyse des ressources humaines, etc...

En plus, la digitalisation présente plusieurs avantages, à part l'optimisation des processus de travail simplifiant la charge de travail du département en RH et conduisent de nouveaux outils plus efficaces pour le personnel des ressources humaines, elle facilite la collaboration et la communication entre les différents membres du personnel.

De même, elle permet aux employés de se collaborer au maximum sans perdre de temps, créant ainsi un climat de travail plus favorable et cohérent [16].

Il est donc nécessaire de modifier les compétences des employés des RH afin de réussir et parvenir à ce changement dû à la digitalisation. Par ailleurs, les employés qui ont été compétents dans le passé pourraient se démontrer inadéquats dans le contexte actuel des affaires à cause des changements dus à cette digitalisation. Pour ce faire, les employés doivent posséder et obtenir les compétences nécessaires que ce soit techniques que générales qui peuvent être un mélange de surmonter ce changement et d'être toujours compétitifs [8].

En fait, les entreprises qui aboutissent à des stades avancés de compétences en ce qui concerne les technologies de l'information qui sont censées être en position de dominance sur le marché.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour réaliser notre recherche, nous avons procédé à une démarche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à quantifier un phénomène, mais notre démarche consiste à obtenir des données verbales nous permettant par la suite d'interpréter nos résultats [2]. Ce dernier est considéré comme étant « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » [14].

Ainsi, nous avons besoin de connaître des informations sur la notion de la digitalisation au service des ressources humaines et la relation entre ces deux notions.

Selon la référence [4] stipulent que « dans les recherches qualitatives, les chercheurs se préoccupent de mécanismes ou de phénomènes encore peu étudiés à travers des enquêtes de caractère plus exploratoire, avec un fort accent sur la description, une focalisation sur la compréhension des phénomènes et le développement de théories visant à comprendre de la manière la plus complète possible les données recueillies ».

Cette démarche est basée sur une logique exploratoire qui consiste « à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs: la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension » [6].

Dans le cadre de cette étude, nous choisissons une démarche exploratoire qui est jugée la plus adéquate, puisqu'elle a pour objet « d'assurer l'émergence de nouvelles théories aussi bien que l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées » [14].

Dans cette recherche, la digitalisation est une notion peu étudiée dans le contexte tunisien aussi bien théoriquement qu'empiriquement, il souffre d'un manque de conceptualisation et d'une absence de modèles théoriques.

Puisque notre démarche soit inductive, nous avons consulté une littérature grise sur la notion de la digitalisation ainsi que quelques articles scientifiques afin de construire notre guide d'entretien pour de nous adapter avec le concept et les différentes notions qui s'y réfèrent.

Notre objectif étant l'exploration et la compréhension de la digitalisation dans le service des ressources humaines à partir d'une analyse qualitative. Ainsi, cette recherche a été réalisée dans l'entreprise « SOPAL » pour avoir plus d'informations pertinentes et fiables et une meilleure communication.

Avant de construire notre guide d'entretien, il a requis aussi de déterminer les différents profils que nous désirions enquêter. Nous avons décidé de choisir différentes personnes dans l'entreprise au niveau de la politique de digitalisation pour comprendre comment ce changement a été mis en place.

Les entretiens auprès des employés chargés de la digitalisation chez SOPAL nous ont permis de définir le contexte de l'entreprise, de percevoir comment celle-ci transformait et comment cette digitalisation a été mise en place. Pour les entretiens avec les employés des ressources humaines, l'objectif était de concevoir comment ils voyaient cette digitalisation, comment celle-ci impactait leur métier ainsi que d'admettre l'évolution de leurs compétences face à cette digitalisation.

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

PRESENTATION DU CAS « SOPAL »

SOPAL « Société de Production d'articles en Laiton » est une entreprise industrielle où elle appartient au secteur très concurrentiel qui regroupe plusieurs métiers tels que le matriçage à chaud, la fonderie gravitaire, l'injection sous pression, l'usinage à commande numérique, le polissage robotisé et le traitement de surfaces totalement automatisé. Elle est créée en 1981, est très célèbre à l'échelle nationale et classée comme une grande entreprise (GE) qui utilise la digitalisation. Aujourd'hui, elle est devenue leader en Tunisie dans la fabrication et la distribution de produits dans les secteurs de l'équipement sanitaire, du branchement d'eau et du branchement Gaz. En effet, son élargissement a été qualifié par une perfectionnement continue sur la qualité et d'innovation permanente des produits, au service du consommateur. Encore, elle est profitée par une incorporation totale de son processus. Son bureau d'études technique est caractérisé par un meilleur équipement, des plus performants en conception et en développement.

De plus, elle emploie 1000 salariés. Elle est leader sur le marché tunisien. Elle occupe une position concurrentielle solide. À présent, SOPAL maintient sa stratégie de croissance à l'échelle internationale sur le développement d'une politique de marque, en Tunisie, dans l'Union du Maghreb Arabe et en Afrique de l'Ouest.

ANALYSE DES REPONSES

Pour l'analyse des données et la présentation des résultats, nous avons dans un premier temps réécrit tous les enregistrements des entretiens et les avons réécrits sur l'ordinateur.

En ce qui concerne la numérisation des RH : Madame Emna stipule que « les technologies de l'information transforment rapidement le domaine de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise SOPAL. La transformation numérique de la GRH est devenue particulièrement importante dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui a accéléré considérablement le rythme de la numérisation des processus RH.

Les RH progressent vers la transformation numérique et que l'avenir est déterminé par le mobile, l'intelligence artificielle, les médias sociaux et l'informatique en nuage, la capacité de l'entreprise à former les employés pour qu'ils deviennent plus flexibles, actifs et modifiés est cruciale. Grâce à ce cadre de mesure numérique complet, il est désormais possible de donner le feu vert à des initiatives qui couvrent le développement de produits ou de services, le service à la clientèle, les opérations de l'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, l'utilisation et l'exploitation de la technologie au sein du département des ressources humaines dont l'intention d'améliorer l'efficacité de ce département est ce que l'on entend par l'expression "transformation numérique des RH".

Encore, automatiser la transformation numérique des ressources humaines pour gagner du temps et de l'argent, et simultanément recueillir et analyser les données de ces cycles afin que les choix puissent être faits avec un plus grand niveau de conscience et de compréhension.

Dans notre entreprise SOPAL, la transformation numérique des RH est possible avec:

- Un système de positionnement pour sélectionner automatiquement les candidats les plus prometteurs à l'aide de phrases d'accroche et d'informations provenant de représentants les plus performants, plutôt que de rechercher manuellement tous les CV des demandeurs d'emploi qui s'adressent à notre entreprise.
- Les logiciels d'intégration automatisent et organisent le processus d'accompagnement des nouveaux employés à travers un grand nombre de documents administratifs.
- Les cadres des entreprises peuvent combiner des données sur les performances des travailleurs, les objectifs de carrière individuels et les compétences d'autorité afin de fournir aux organisations des éléments pour guider les décisions que ceux qui peuvent être obtenus par des promotions spontanées.

Les ressources humaines ont aussi un rôle dans la mise en place de cette digitalisation. En effet, ce sont les membres des RH qui s'occupent du personnel dans l'entreprise. C'est aux RH à qui ils se déclarent lorsqu'ils ont des questions et des réclamations, des suggestions etc,

Il faut noter que le changement de la digitalisation comme tous les autres changements. Il faut rester attentif aux anciennes générations, car ce sont ces personnes-là qui peuvent avoir plus de mal et/ou être désobéissantes à la mise en place de cette digitalisation. Il faut pouvoir accompagner ces personnes, être attentif à elles pour pouvoir opérer un changement opérationnel où chaque subordonné se sent concerné. Le rôle des ressources humaines est de prendre en charge ces personnes, de les écouter et de leur répondre de la manière la plus adéquate possible.

Mme Emna explique et donne la différence au niveau du congé dans le présent et dans le passé : Elle dit que « Par exemple, dans le passé, les gens, ils t'envoyaient un courrier interne pour te dire je vais prendre un congé tels et tels jours et qu'en réalité tout était géré sur un papier. Les vendredis les gestionnaires géraient des registres avec les congés codifiés par les personnes, pour que ce soit pris en compte dans leur paye. Cependant, aujourd'hui avec la digitalisation, on ne rencontre pas ce type de problème, c'est que tu as la personne elle encode son congé dans le système ».

Mme Emna ajoute que la digitalisation présente des avantages dans l'entreprise:

- Former des équipes d'action adaptative : En utilisant des changements sophistiqués en plus des professionnels et de la technologie, nous pouvons nous assurer que les décisions sont prises après un examen minutieux des besoins de nos clients plutôt que de les imposer d'en haut. Cela profite non seulement à l'entreprise, mais aussi aux clients.

- Améliorer la productivité des ressources humaines: L'utilisation du tableau des congés pour demander des congés ne prend pas plus de 5 secondes. Les responsables d'un groupe sont automatiquement informés et ont la possibilité de donner leur accord.
- Dépenser moins d'argent et de temps: C'est une bonne occasion de réduire le temps consacré au travail physique et le stress causé par les responsabilités autoritaires. Lorsque les membres d'une famille apprennent à maximiser le temps qu'ils passent ensemble, ils sont moins enclins à le gaspiller en activités inutiles et plus à même d'atteindre leurs objectifs.
Dans une minute ou deux, j'aurai préparé le rapport financier pour vous. L'utilisation de ces systèmes permet de réaliser des économies indirectes, par exemple en réduisant le temps consacré aux rapports trimestriels et à l'administration des reports.
- Améliorer les conditions de travail de notre personnel: Les compétences, la vitalité et la productivité de notre entreprise augmenteront si vous lui donnez accès à la formation et à l'éducation. En outre, nos employés seront plus loyaux, plus concentrés, plus investis et plus satisfaits dans leur travail. Ils seront en mesure de se concentrer sur les tâches les plus importantes et de libérer des heures précieuses qui étaient auparavant consacrées à des activités générant un retour sur investissement. Le département RH peut désormais créer une expérience unifiée pour les représentants afin de répondre à leurs besoins changeants grâce à des outils basés sur le cloud, au big data, à la mécanisation des mesures, à des combinaisons intelligentes, etc.
- Centralisation des données: Auparavant, les informations sont classées dans des dossiers appartenant uniquement et seulement à un bureau concerné. Cependant, aujourd'hui, grâce à la technologie et la digitalisation, les informations sont stockées dans les serveurs de l'entreprise qui doivent être partagées. Chaque personne peut avoir accès à chaque document, en un clic, et peut accéder et modifier librement les documents.

Mme Emna montre que la digitalisation donne un certain confort et une meilleure qualité de vie au travail grâce à elle. « Comme pour tout, il y a du bon et du mauvais. C'est avant tout une augmentation de la performance et c'est vrai qu'il y a un gain de temps, on est plus au niveau de l'efficacité dans toutes les fonctions de notre entreprise SOPAL et j'ai un travail plus structuré en utilisant ces outils-là et j'ai également augmenté ma productivité ».

Pour la formation: Mme Emna affirme « Antérieurement, quand l'employé demandait de faire une formation, il te téléphonait, il passait au bureau ou il t'envoyait un mail. Ainsi, il fallait que toi tu réalises toutes les démarches d'analyse et puis que tu ailles vers le fournisseur, rechercher le fournisseur qui correspond, activer ton réseau, l'inscrire, lui dire que c'était ok. C'était que des échanges téléphoniques, par mail, face à face. Actuellement, on a la possibilité de faire des propositions plus vastes et avec la plateforme ça permet à cet employé de s'inscrire automatiquement. Ça nous permet de gagner du temps sur certains process administratifs et de maximiser une valeur ajoutée ».

Ajoutons encore que dans la période de COVID, la formation a été changée et impactée par la digitalisation, Mme Emna témoigne « Dans la période de pandémie, il y a beaucoup de formations qui ont été digitalisées. Ils ont été passés en webinaire et on n'a pas eu d'organisation de formation en présentiel donc que ce soit les formations données via des organismes externes là ils se sont adaptés aussi donc sous forme de webinar. En fait, pour nos formations en interne les formations se donnent à distance et de plus en plus on part sur aussi des formations en E-learning, donc les personnes peuvent suivre un peu comme ils veulent et voilà donc ce n'est quand même pas mal de changement cette période ».

Mme Emna voit que la digitalisation est une bonne occasion et opportunité mais ne remplace pas le contact social et elle dit que: « Je vois que les interactions du coup avec les membres du personnel que ce soit sur des plans de développement personnel, toujours les analyses de besoins ou des entretiens de carrière des choses comme ça reste toujours nécessaire et aussi l'ordinateur ne peut pas remplacer donc contact social ».

La transformation digitale des ressources humaines (RH) offre de nombreux avantages, mais elle présente également des inconvénients qu'il est essentiel de considérer. Mme Emna stipule que «L'automatisation accrue des processus RH peut entraîner une diminution des interactions humaines, essentielles pour maintenir une culture d'entreprise solide et une bonne communication interne. Ce qui entraîne un risque de déshumanisation ».

Ajoutant encore que la digitalisation entraîne aussi une perte de compétences internes c'est à dire la dépendance excessive aux outils numériques peut conduire à une érosion des compétences traditionnelles en gestion des ressources humaines, rendant l'entreprise vulnérable en cas de défaillance technologique. Même les coûts de mise en œuvre et de maintenance, L'adoption de solutions numériques nécessite des investissements significatifs, non seulement pour l'achat de logiciels et de matériel, mais aussi pour la formation continue des employés et la maintenance des systèmes.

Discussion

Nous discutons notre travail de recherche suivis par d'autres recherches trouvées par quelques chercheurs. Dans ce sens, nous avons analysé la perception des membres vis-à-vis de cette digitalisation. En effet, cette enquête va dans le même sens de celle de [11] qui stipule aussi que l'automatisation des tâches administratives constitue l'un des apports les plus significatifs de la digitalisation dans le domaine des RH.

Il ajoute encore que l'utilisation de technologies avancées dans les processus RH peut également être perçue comme un indicateur de reconnaissance de l'entreprise envers le bien-être et le développement de ses employés. Comme par exemple, auparavant, la gestion de congés pourrait être source de difficulté administrative, jouisse grandement de l'automatisation. Les employés peuvent aussitôt captiver leurs demandes de congés via des plateformes en ligne, tandis que les managers peuvent les adhérer d'un simple clic.

L'automatisation s'étend également à plusieurs pratiques de la GRH à savoir la formation, le recrutement, la rémunération, la gestion de carrière, etc.

Notre recherche converge les travaux de recherche de [29] qui stipule que les employés, la formation en ligne demande non seulement de modifier les façons d'apprendre, mais requiert aussi des compétences dans la manipulation des nouvelles technologies. De plus, le contexte d'apprentissage devient modifié : les contacts humains ne sont plus nécessaires, le rythme de la formation n'est plus imposé ce qui laisse l'impression d'une absence d'encadrement et de soutien, et les outils nécessaires sont modifiés, ce qui nécessite une démarche d'adaptation.

Notre recherche converge aussi avec le travail de [9] qui prévoit aussi que la mise en place de la digitalisation et l'évolution digitale au sein de l'entreprise ne peut être séparée du facteur social comme celui-ci ne peut pas être partagé avec la technologie. La numérisation a une forte relation avec les membres du personnel de l'entreprise mais ce changement se conçoit grâce aux artifices technologiques qu'aux êtres humains. Ainsi, les processus digitaux subsistant mis en place par l'homme, c'est lui qui choisit de changer ses processus et qui décide, par la même occasion, de la façon de les implémenter.

La transformation digitale de la fonction Ressources Humaines (RH) offre de nombreux avantages, mais elle présente également des inconvénients qu'il est essentiel de considérer tels que le risque de déshumanisation, les coûts sont assez élevés, etc..

CONCLUSION

Cette enquête montre très bien que les interviewés perçoivent que la digitalisation présente une bonne occasion et aussi une opportunité d'affaire pour l'entreprise. C'est une technologie évolutive qui demeure toujours un facteur clé de réussite. Elle permet de gagner plus du temps et de renforcer sa position

concurrentielle des entreprises. En améliorant la qualité de vie et de satisfaction des employés dans leurs travaux, la numérisation permettra à ces derniers d'être plus productifs et plus évolutifs.

De ce fait, la numérisation des ressources humaines est l'utilisation des technologies de pointe pour modifier numériquement les procédures RH. Le terme "RH numériques" fait référence à l'automatisation des procédures et des flux de travail des RH grâce à l'utilisation des technologies. L'informatique dématérialisée révolutionne les RH, en réduisant les procédures et en permettant aux équipes des RH et des ressources humaines de se concentrer sur les personnes.

Nous pouvons ajouter le rôle crucial des outils dans la digitalisation des ressources humaines. Ceux-ci conduisent les subordonnés afin de leur supporter un meilleur confort au travail. Les outils collaboratifs permettent aux employés RH d'être plus structurés et plus organisés. Ces outils réforment la communication et facilitent la collaboration au sein de l'entreprise mais aussi elle présente certaines limites .

Grâce à cette stratégie de digitalisation, les données deviennent faciles à partager et à utiliser. Même avec l'aide de la technologie RH, les entreprises peuvent planifier stratégiquement leurs effectifs et créer des expériences exceptionnelles pour les employés, ce qui leur permet d'être à la pointe de leur secteur en attirant et en soutenant les meilleurs talents.

Finalement, on peut dire que les RH ne pourraient plus fonctionner sans la digitalisation de ses processus car cette digitalisation lui rend son travail plus généreux, plus efficace et efficient. En fait, à l'état actuel, la digitalisation ne peut pas remplacer l'humain qui a acquis différentes compétences au cours de sa vie qui le différencie de la technologie.

REFERENCES

- [1] U. C. Amechi, and C. S. Long. HR professionals technology proponent competency: A review. *Asian Social Science*, 2015, 11(1), 33.
- [2] I. Aubin-Auger, A. Mercier, L., Baumann, A. M., Lehr-Drylewicz, P., Imbert, and L. Letrilliart., *Introduction à la recherche qualitative*. Exercer, 2008, 84(19), 142-5.
- [3] E., Baudoin, C. Diard, M., Benabid, K. Cherif. Transformation digitale de la fonction RH. Paris: Dunod, 2019. <https://doi.org/10.3917/dunod.baudo>.
- [4] F. Bühlmann and M. Tettamanti. Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires. *Recherches Qualitatives*, hors series, 2007. n° 3, 191-213.
- [5] D., Chabanet, M. A., Cloarec, F. J., Petani, D., Richard, and I. Zaoui, L'appropriation intelligente de la transformation digitale: un processus collectif peu formalisé. *Management Avenir*, 2021. (2), 171-192.
- [6] S. Charreire et F. Durieux. "Explorer et tester ", dans Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Chap. 3, 2ème Edition, Dunod, Paris, 2021. pp. 57-81.
- [7] A. Dudézert. *La transformation digitale des entreprises*, 2018. Paris : La Découverte.
- [8] T., Enkhjav, Z., Szira, and E. Varga., Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, 2021, 12-14.
- [9] O. Konradowski. L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias, 2021.
- [10] E. V., Lysenko, J. L. Gonzalez. Le développement du système de motivation : Étude de cas de la société Trade Metal en Fédération de Russie. Actes de la 32e conférence de l'Association internationale de gestion de l'information commerciale, IBIMA 2018 - Vision 2020 : Développement économique durable et application de la gestion de l'innovation de l'expansion régionale à la croissance mondiale (pp. 4479-4486). International Business Information Management Association, IBIMA, 2018.
- [11] N. Ridoini, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/383227739> , Impact de la Digitalisation sur la Gestion des Ressources Humaines: Enjeux et Perspectives , *International Journal of Scientific Research in Humanities Legal Studies and International Relations* · August 2024.
- [12] Y., Nazarovo, G., N., Nazarov, and H. Bilokononko., Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2020.42(4), 527-535. <https://doi.org/10.15544/mts>.
- [13] P. Storhaye. *Transformation, RH et Digital*, Paris: EMS Management et Société, 2016.
- [14] R.A. Thiétart et al. "Méthodes de recherche en management", édition Dunod Paris, 1999.
- [15] A., Trivedi, and L. Pillai, *HR: Digital transformation*, 2020.
- [16] Y. Sotnikova., G., Nazarova, Nazarov, N., and H. Bilokononko. 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>.

- [17] E., Parry, and S. Strohmeier .HRM in the digital age–digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 2014.
- [18] D., Ulrich., J., Brockabank, W., and Ulrich M. HR from the Outside In : Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill Professional, 2012.
- [19] D., L.,Stone D., L., Deadrick Lukaszewski K., M. R. Johnson . The influence of technology on the future of human resource management, *Human Resource Management Review*, 25, 2, 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.002>
- [20] Holland P., Bardoel A. The impact of technology on work in the twenty-fist century: exploring the smart and dark side, *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(21), 2579-2581.
- [21] M., Cianni, and S. Steckler, Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, 2017. 40(2), 14-20.
- [22] E. T., Welsh, C. R., Wanberg, K. G., Brown, and M. J. Simmering, E - learning: Emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 2003, 7(4), 245–258.
- [23] W. J., Rothwell, R. D., Jackson, S., Knight, and J. Lindholm, *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization’s Talent-for Today and Tomorrow*. Westport, CT: Green- wood Publishing Group, 2005.
- [24] Swaroop, K. R. (2012). E-HRM and how it will reduce the Cost in Organization. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(4), 133–139.
- [25] E., Faliagka, A., Tsakalidis, and G. Tzimas,. An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 2012. 22(5), 551–568.
- [26] C., Brandão, R., Silva, and dos J. V. Santos, Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 2019, 94, 273–279.
- [27] J. H., Dulebohn, and J. H. Marler, E-Compensation: The Potential to Transform Practice. In Greutal, & Stone (Eds.), *The Brave New World of e-HR* (166-189). 2005. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [28] M. L., Lengnick-Hall, and S. Moritz, The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 2003, 24(3), 365–379.
- [29] El Oumami , R.(2024). mpact de la digitalisation sur les Ressources Humaines : Étude de Cas dans le Secteur Bancaire, *International Journal of accounting, finance, Auditing, amangement and economics*, ISSN: 2658-8455, Volume 5, Issue 1 (2024), pp. 209-222.
- [30] Argyris, C. (1965). *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterEditions, p. 295-317.