

Transformation Numérique de la Fonction RH

Digital Transformation of the HR Function

BADOUAN Reda

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit
(LIASMAD)

badouanreda@gmail.com

BELMOUFFEQ Bouchra

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit
(LIASMAD)

belmouffeq@yahoo.fr

MESRAR Asmaa

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit
(LIASMAD)

asmaa.mesrar@gmail.com

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

BADOUAN, R & BELMOUFFEQ.B & MESRAR .A (2022) «Transformation Numérique de la Fonction RH »,
Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque
"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"»
pp : 1- 23

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Actuellement, les organisations font face à des défis inconnus car la mondialisation contribue au développement de nouveaux modèles d'affaires et de gestion. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'émergence d'Internet ont fourni les moyens nécessaires pour relier les personnes et les ordinateurs en temps réel, et sont devenus un outil d'information instantané. Les entreprises mettent en œuvre de nouveaux systèmes dans les processus de production et de nouvelles stratégies, tant internes qu'externes, pour améliorer leur fonctionnement. La numérisation devient monnaie courante dans la plupart des organisations, qui font passer leurs processus de travail de l'ère industrielle à l'ère numérique. Le domaine de la GRH n'est pas étranger à ces mutations et fait partie des domaines qui ont le plus subi ces dernières années du fait de la transformation digitale. L'irruption de la technologie web dans le domaine de la gestion des personnes a fait de l' e-GRH un outil de plus en plus populaire, car il est d'une grande aide lors de la réalisation de toutes les activités opérationnelles des RH d'une manière plus rapide et plus précise grâce à l'utilisation d'outils technologiques. Cependant, bien que de nombreuses études parlent de la valeur ajoutée que représente l'e-GRH pour la prise de décision RH, la méconnaissance de son fonctionnement est encore trop grande et le chemin à parcourir est encore long.

Mots clés : Ressources Humaines (RH), Digitalisation, E-GRH

Abstract

Currently, organizations face unknown challenges as globalization contributes to the development of new business and management models. Advances in information and communication technologies (ICT) and the emergence of the Internet have provided the means to connect people and computers in real time, and have become an instant information tool. Companies are implementing new systems in production processes and new strategies, both internal and external, to improve their operation. Digitization is becoming commonplace in most organizations, which are moving their work processes from the industrial age to the digital age. The field of HRM is no stranger to these changes and is one of the areas that have suffered the most in recent years due to digital transformation. The irruption of web technology in the field of people management has made e-HRM an increasingly popular tool, as it is of great help when carrying out all operational HR activities. in a faster and more precise way thanks to the use of technological tools. However, although many studies speak of the added value that represents e-HRM for HR decision-making, the lack of knowledge of its operation is still too great and the path to travel is still long.

Keywords : Human Resources (HR), Digitization, E-HRM

Introduction

La concurrence croissante avec la mondialisation dans le monde des affaires d'aujourd'hui et les développements des technologies de communication poussent les entreprises à développer des styles de travail efficaces et à s'adapter rapidement aux changements. Changements dans les stratégies d'entreprise et les pratiques commerciales créés par la mondialisation, la situation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, la situation actuelle de la main-d'œuvre, les développements technologiques, les pratiques de GRH des concurrents, les développements économiques, les changements de législation, les changements dans les attentes des employés, les attentes de réduction des coûts, les fusions et les acquisitions ont créé le besoin de restructurer les processus de GRH et il est devenu nécessaire pour les unités de GRH d'assumer des rôles plus stratégiques de GRH (Cook, 1999 ; Bondarouk & Ruel, 2009 ; Marler, 2009).

L'évolution des rôles des responsables RH prévoit une transition de la réalisation d'activités opérationnelles traditionnelles à la réalisation d'activités stratégiques à long terme. Les responsables RH profitent de plus en plus de l'expertise et des opinions de la haute direction dans les décisions stratégiques, assurant une fonction de support au lieu d'être exclus des décisions stratégiques de l'organisation (Barney & Wright, 1998). D'autre part, les rôles stratégiques et traditionnels du responsable RH ne peuvent pas coexister. Pour cette raison, il est envisagé que les rôles traditionnels soient assurés par la création de centres de services RH intégrables ou par des sources externes (Ulrich, 1996 ; Caldwell, 2003).

En conséquence, les responsabilités du responsable des ressources humaines sont réduites dans leur portée ; cependant, ils ont des responsabilités plus stratégiques et plus élevées. En d'autres termes, il est important que les principaux rôles du responsable RH dans la période de gestion du personnel soient séparés des rôles actuels changeants ; Il est envisagé que le responsable RH sera valorisé dans une position plus proche du top management et dans une position plus renforcée et pourra identifier l'organisation avec la stratégie et les valeurs souhaitées (Legge, 1989 ; Ulrich, 1998) .

Les efforts de restructuration des processus de GRH pour apporter une valeur ajoutée aux résultats opérationnels ont révélé des efforts de restructuration impliquant l'inclusion des technologies de l'information dans les processus (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019). En conséquence, les départements RH se concentrent sur la réduction de l'intensité du volume des transactions en utilisant les technologies de l'information.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Dans ce processus, des experts en technologies de l'information et en gestion des ressources humaines ont travaillé ensemble pour créer des logiciels et des systèmes qui transfèrent les informations sur les ressources humaines et les systèmes décisionnels des dossiers du personnel aux ordinateurs, et ont joué un rôle important dans la mise en œuvre des applications E-GRH en restructurant les processus de GRH (Hall & Moritz, 2003).

Dans les processus de gestion des ressources humaines (GRH), les ordinateurs et Internet ont permis aux départements des ressources humaines d'assumer des rôles plus stratégiques pour contribuer aux résultats opérationnels. Le recrutement, l'évaluation du succès, les mutations internes, la rémunération, la sécurité du travail, la formation et le développement, les mesures de performance, les processus de gestion des récompenses et des sanctions ont été transférés vers des systèmes électroniques, et il a été possible de gérer ces processus avec une approche holistique. De plus, la bureaucratie dans la gestion des processus de ressources humaines dans les entreprises a été réduite et au lieu des méthodes manuelles qui sont exécutées de manière inadéquate, avec des processus de GRH plus efficaces, des économies de temps et de coûts ont été assurées. Cela a permis aux chefs d'entreprise et aux experts en RH de passer plus de temps à se concentrer sur des questions stratégiques que sur des tâches routinières (Cook, 1999 ; Ulrich et Lake, 1990 ; Snell, 1994).

1. Transformation Numérique

La transformation numérique est la facette cruciale des changements radicaux en cours dans le fonctionnement des économies modernes. L'émergence et le développement rapide des technologies numériques telles que le Big Data, l'apprentissage automatique (AA), l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IdO), l'Internet des services, la mécatronique et la robotique avancée, le cloud computing, la cybersécurité , la fabrication additive, le jumeau numérique et la communication machine à machine (M2M) permettent aux organisations de développer de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles compétences des employés, ce qui permet d'optimiser efficacement les produits et d'améliorer la performance et la compétitivité globales de l'organisation (Sakellaridis et al., 2011 ; Bajer , 2017 ; Demartini et al., 2018 ; Branca et al., 2020 ; Zehir et al., 2020). Le concept de transformation numérique est largement utilisé pour décrire divers processus de numérisation et des pratiques au sein des organisations, mais il n'y a pas de consensus quant à une définition unifiée de celui-ci (Li, 2018 ; Burchardt et al., 2019 ; Gong et al. , 2021). Elle est définie et décrite comme une stratégie (Legner et al., 2017 ; Schwanholz et al., 2018 ; Rachinger et al., 2019), un processus (Kagermann, 2015 ; Gong et al., 2021), ou un modèle

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" d'affaires (Sakellariadis et al., 2011 ; Parida et al., 2019 ; Horváth et al., 2019 ; Ritter et al., 2020). En général, la transformation numérique est décrite comme "l'utilisation de nouvelles technologies numériques pour permettre des améliorations d'affaires majeures" (Fitzgerald et al., 2014). Il est important de souligner que la transformation numérique n'est pas définie comme une technologie unique, mais il est plutôt considéré comme un ensemble d'interventions de changement importantes basées sur une « combinaison de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Bharadwaj et al., 2013). Une autre définition décrit le concept de transformation numérique comme « une fusion de technologies avancées » qui intègrent des systèmes physiques et numériques (Li, 2018 ; Burchardt et al., 2019 ; Cichosz et al., 2020). L'effet clé de la transformation numérique est la création de valeur en termes d'efficacité opérationnelle, de modèle commercial réussi, de performance organisationnelle et d'avantage concurrentiel (Legner et al., 2017 ; Branca et al., 2020 ; Gong et al., 2021). Cela inclut également une expérience client supérieure, de meilleures relations avec les parties prenantes, une réduction significative des coûts et une différenciation stratégique améliorée (Götz et al., 2020). La transformation numérique implique également de nouveaux concepts et règles d'affaires tant au niveau interne qu'externe (Nivlouei, 2014 ; Demartini et al., 2018 ; Rachinger et al., 2019). La transformation numérique est considérée comme un ensemble de processus en cours affectés dans grande mesure avec la préparation organisationnelle et la maturité numérique (Rachinger et al., 2019), où sous le terme maturité numérique on entend (a) les capacités numériques, qui indiquent l'intensité des initiatives numériques (Nivlouei, 2014 ; Horváth et al., 2019 ; Mirković et al., 2019) et (b) les capacités de gestion de la transformation en termes de leadership, de culture, de gestion du changement, de gouvernance (Cichosz, 2018 ; Parida et al., 2019 ; Gong et al., 2021). La mise en œuvre des processus de transformation numérique est une activité très complexe et exigeante qui peut être ralentie ou arrêtée par divers obstacles pouvant affecter son succès. Par conséquent, l'identification des obstacles et la compréhension de leur nature et l'évaluation de la probabilité de leur occurrence est un élément important de l'adoption réussie du concept de transformation numérique (Horváth et al., 2019 ; Cichosz et al., 2020). Parmi les nombreux obstacles possibles, diverses études ont identifié les employés comme le plus grand défi et le facteur clé de succès de la transformation numérique, mettant l'accent sur les pièges de compétences des employés, les difficultés à changer les mentalités et les croyances des employés et les connaissances, compétences et capacités informatiques des employés (Bajer, 2017 ; Legner et al., 2017 ; Cortellazzo et al., 2019). L'établissement d'une

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

stratégie de transformation numérique organisationnelle crée un cadre permettant à une organisation de tirer parti de toutes les possibilités et fonctionnalités des nouvelles technologies disponibles.

La mise en œuvre des technologies numériques permet aux organisations de déployer divers nouveaux processus tout au long de la chaîne de valeur. À cet égard, la transformation numérique peut être considérée comme une approche holistique qui englobe toutes les fonctions, domaines et processus lui permettant d'utiliser les potentiels numériques organisationnels (Nivlouei, 2014 ; Rachinger et al., 2019 ; Mirković et al., 2019). En ce sens, la transformation numérique n'est pas seulement un transfert de données et de documents d'une forme analogique à une forme numérique, mais la mise en réseau des processus métier, le développement d'interfaces efficaces et l'échange et la gestion intégrés des données (Legner et al., 2017 ; Ritter et al. , 2020 ; Kurek, 2021). Une transformation numérique mise en œuvre avec succès aide les organisations à :

- Assurer une réactivité continue dans le contexte de l'évolution de la demande future et sécuriser la position sur le marché ; (Demartini et al., 2018)
- Maintenir la compétitivité en appliquant des processus efficaces avec des économies de coûts et de ressources ;
- Atteindre une meilleure qualité de produit (Li, 2018) ;
- Maximiser la performance organisationnelle (Sakellaridis et al., 2011),
- Planification d'une production flexible (Cichosz et al., 2020)

Ceux-ci peuvent être atteints par le développement de fonctionnalités telles que la capacité en temps réel, l'interopérabilité et l'intégration horizontale et verticale des systèmes de production (Sakellaridis et al., 2011 ; Horváth et al., 2019). En outre, il permet aux organisations de déployer un travail flexible, grâce à des compétences d'auto-organisation et de multitâche, selon des initiatives d'éducation et d'apprentissage tout au long de la vie.

2. Les défis de la GRH causés par la transformation numérique

Compte tenu de l'impact de la transformation numérique sur les processus organisationnels et donc de la capacité des organisations à adopter des modalités de travail plus flexibles pour le renouvellement et le développement ultérieur de la culture organisationnelle sera une priorité absolue pour la gestion des ressources humaines (Nivlouei, 2014 ; Demartini et al., 2018 ; Gong et al., 2021). La transformation culturelle résultant de la transformation numérique est

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" un défi inhabituel pour la pratique GRH moderne et nécessite l'intégration de la stratégie GRH avec la stratégie et les objectifs organisationnels, ainsi que le développement de procédures et de normes qui soutiennent les employés opérant dans des conditions de travail et des exigences clients changeantes (Selmeret al., 2004 ; Marler et al., 2016 ; Branca et al., 2020). , 2018 ; Amet al., 2020). Des conditions de travail différentes telles qu'une interaction face à face réduite et une dispersion croissante de la main-d'œuvre entraîneront un changement de la dynamique sociale parmi les employés (Bajer, 2017 ; Götz et al., 2020). L'introduction du travail à distance a radicalement changé la notre façon de travailler, et certains employés pourraient avoir besoin d'une formation supplémentaire pour atteindre le même niveau d'efficacité. Par ailleurs, du fait des effets de la transformation numérique, la fonction GRH peut mettre en place un système de pilotage de la performance basé sur les résultats atteints, où la performance des collaborateurs est mesurée exclusivement sur la base de leur performance et non sur le temps passé au travail (Ulrich et al., 2013 ; Demartini et al., 2018 ; Horváth et al., 2019). En ce sens, la transformation numérique permet aux organisations d'introduire une technologie de suivi des performances pour suivre les performances au travail des employés et les résultats obtenus (Nivlouei, 2014 ; Li, 2018). L'adoption de nouvelles technologies permet à la fonction GRH de l'organisation de développer de solides stratégies de planification de la relève en identifiant et en repensant les rôles critiques et en établissant des plans d'urgence en utilisant la planification basée sur des scénarios au lieu de la planification traditionnelle des RH (Selmer et al., 2004 ; Sakellaridis et al., 2011 Bajer, 2017). L'élément clé du succès de ce processus est une communication efficace pour assurer la préparation des employés. Dans l'exercice de son rôle stratégique, l'apprentissage et le développement font partie intégrante de la pratique contemporaine de la GRH. Elle désigne notamment l'amélioration des connaissances et des compétences de ses employés par des compétences transférables et spécialisées, leur procurant ainsi un avantage concurrentiel et les rendant plus résistants au changement (Ulrich et al., 2013 ; Ancarani et al., 2018 ; Kurek , 2021). Un élément important de la stratégie organisationnelle des RH est l'analyse des effectifs. Les technologies numériques mises en œuvre permettent à la fonction GRH de mesurer l'expérience, l'engagement et la satisfaction des employés (Selmer et al., 2004 ; Fenechet al., 2019). L'utilisation de l'analyse permet aux organisations de mieux évaluer les besoins en main-d'œuvre, de surveiller les performances et la productivité des employés, d'optimiser les revenus et de réduire les coûts d'exploitation (Nivlouei, 2014 ; Marler et al., 2016 ; Li, 2018). Cela aide également à établir une stratégie d'acquisition de talents et à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

redéfinir les processus de recrutement en créant un modèle opérationnel rentable et efficace (Horváth et al., 2019 ; Simaet al., 2020). L'utilisation et la croissance croissantes du travail à distance ont permis l'émergence de stratégies d'emploi alternatives telles que l'application d'un environnement virtuel dans le processus de planification, de recherche, d'évaluation, de sélection et d'embauche de talents (Marler et al., 2016 ; Rashid, 2017 ; Cortellazzo et al., 2019). La transformation numérique de la fonction GRH est motivée par la mise en œuvre de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et la blockchain complétées par la science des données, tout en permettant la mise en place d'un processus décisionnel. rendre le système au niveau de l'ensemble de l'organisation exempt de biais (Ancarani et al., 2018 ; Simaet al., 2020 ; Zehir et al., 2020 ; Kurek, 2021). Ces technologies peuvent être utilisées pour améliorer toutes les fonctions RH. En utilisant la science des données et les applications d'IA, les organisations peuvent réduire les coûts et le temps en utilisant des processus de sélection de CV automatisés dans les cycles d'embauche (Rashid, 2017 ; Demartini et al., 2018 ; Götz et al., 2020). Les données volumineuses (Big Data) et l'analyse des données peuvent être utilisées pour améliorer le processus de recrutement en aidant à identifier les meilleurs talents et à évaluer les performances de la main-d'œuvre et les besoins en capacité (Sakellariadis et al., 2011 ; Manuti et al., 2018 ; Amet al., 2020). La technologie AR et VR peut être utilisée pour améliorer le processus d'orientation grâce à des visites virtuelles des bureaux, sans exiger que les nouveaux employés soient physiquement présents. L'utilisation de plateformes d'apprentissage virtuelles et numériques permettra aux organisations d'accélérer et de rendre les processus de reconversion et de perfectionnement plus efficaces sans investir dans l'infrastructure et la logistique nécessaires à la formation pratique (Ancarani et al., 2018 ; Bajer, 2017 ; Zehir et al., 2020 ; Sankar et al., 2021). Certaines études ont également signalé certains aspects critiques de la mise en œuvre des technologies numériques. La transformation numérique n'apporte pas que des effets positifs, ayant notamment des impacts négatifs sur les travaux peu qualifiés et les tâches répétitives (Manuti et al., 2018 ; Fenechet al., 2019 ; Gong et al., 2021). Malgré toutes les perspectives positives de la transformation numérique, l'expérience humaine ne peut être remplacée. Cependant, pour réaliser toutes les opportunités offertes par la transformation numérique, l'organisation doit assurer le développement des connaissances, des compétences et des capacités de la main-d'œuvre pour maintenir le niveau requis de compétitivité et de performance organisationnelle (Demartini et al., 2018 ; Amet al., 2020). Les processus de mise à niveau des connaissances et des compétences permettront la

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" création d'une main-d'œuvre adaptable aux nouvelles conditions et exigences en évolution rapide apportées par l'application des technologies numériques (Ulrich et al., 2013 ; Marler et al., 2016 ; Sankar et al., 2021). Repenser les processus d'affaires et les intégrer aux nouvelles technologies numériques et aligner les emplois et les employés contribuera certainement à améliorer le succès global de l'organisation (Ancarani et al., 2018 ; Kurek, 2021). De plus, dans le contexte de la transformation numérique, la GRH a la possibilité d'influencer les changements de culture organisationnelle, de contribuer à améliorer la relation entre les employés et l'organisation et de créer un environnement qui a un effet positif sur l'engagement et le bien-être des employés (Rimon , 2017 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Simaet al., 2020). Afin de répondre aux exigences d'ajustement opérationnel et stratégique et préparer les processus organisationnels à un profil changeant de la main-d'œuvre moderne (Ulrich et al., 2013 ; Manuti et al., 2018 ; Sankar et al., 2021). En ce sens, les salariés dits numériques ainsi définis représentent des enjeux et des domaines d'intervention importants pour la profession RH (Marler et al., 2016 ; Fenechet al., 2019). Les défis fondamentaux que la GRH devra relever dans le cadre de l'application des technologies numériques sont, entre autres :

- L'impact des tendances numériques telles que le cyber, les données, le cloud, les médias et réseaux sociaux et les appareils mobiles (Kurek, 2021).
- Une main-d'œuvre multigénérationnelle (Simaet al., 2020).
- Employés hyperconnectés avec travail et durée de vie intégrés
- Émergence d'employés numériquement qualifiés, c'est-à-dire de citoyens numériques (Götz et al., 2020)
- L'émergence des modèles d'affaires qui doivent faire face aux enjeux de la rupture numérique (Demartini et al., 2018)
- Un salarié devient consommateur d'une marque employeur Selon Rimon (2017), six éléments principaux vont caractériser les perspectives de transformation digitale de la GRH ;
 - La consumentisation des systèmes RH - les employés utiliseront les processus RH en tant que consommateurs, et pas seulement en tant qu'employés.
 - L'instauration d'un dialogue digital salarié-manager (Mirković et al., 2019).
 - La transformation des apprentissages (Fenech et al., 2019).
 - Influence sur l'établissement d'objectifs (Selmer et al., 2004).
 - Efficacité du retour d'expérience grâce à l'application des transformations numériques à l'aide de solutions analytiques (Demartini et al., 2018).

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Analyse approfondie, présentant un aperçu immédiat des actions pour les gestionnaires et les professionnels des RH (Rimon, 2017).

Pour que la transformation numérique soit réussie dans le domaine de responsabilité de la fonction GRH, la participation des employés, des managers et des autres parties prenantes et l'acceptation des changements apportés par l'application des nouvelles technologies sont cruciales. Ce faisant, les processus de GRH doivent être harmonisés avec la stratégie et les objectifs organisationnels globaux dans le domaine de la transformation numérique (Manutiet al., 2018 ; Cichosz et al., 2020 ; Kurek, 2021). Les deux organisations et leurs employés. Les organisations sont à la recherche de talents pour simplifier au maximum les processus de recrutement et de sélection, et donc initient des processus de collecte d'informations sur la façon dont les technologies et outils numériques affectent les employés (Rashid, 2017 ; Fenechet al., 2019 ; Amet al., 2020).

La transformation numérique permet la mobilité et le travail à distance. À cet égard, le cloud computing offre des applications hors site, et donc la mobilité et le travail à distance deviennent la norme pour de nombreuses organisations (Ulrich et al., 2013 ; Ancarani et al., 2018 ; Amet al., 2020 ; Kurek, 2021). Divers outils numériques de travail et de reporting sont mis à la disposition des salariés, tandis que les managers ont la liberté de rechercher et de recruter des salariés disposant des qualifications et compétences adéquates quel que soit leur lieu de résidence (Schwanholz et al., 2018 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Sankar et al., 2021). Une communication réussie et fluide dans ces conditions de travail est rendue possible par divers outils numériques - réseaux sociaux, intranets, applications de courrier électronique et de messagerie instantanée, forums, etc. (Fenechet al., 2019 ; Gong et al., 2021).

La transformation numérique offre également des fonctionnalités supérieures d'analyse et de reporting des employés, mais permet également de mesurer les performances et de prévoir les activités des employés qui étaient auparavant difficiles à enregistrer, améliorant considérablement l'interaction et la collaboration avec les professionnels des RH et la direction de l'organisation (Selmer et al., 2004 ; Marler et al., 2016 ; Demartini et al., 2018). L'utilisation d'outils numériques a un effet positif sur l'optimisation des processus de travail et permet d'atteindre plus rapidement et plus efficacement les objectifs de l'organisation.

3. Comprendre l'évolution du rôle de la GRH

En plus de donner un sens à la numérisation comme étant un défi, il était clair que les responsables RH percevaient que le rôle de la GRH avait besoin d'évoluer. Cela peut à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" nouveau être interprété à travers le processus de création de sens, fortement influencé par la rétrospection et les présomptions (Weick et al., 2005). Étant donné que les responsables RH perçoivent la numérisation comme un changement continu auquel l'organisation doit s'adapter, elle affecte la création de sens des implications perçues que cela aura sur la GRH. La fonction GRH a été décrite comme étant beaucoup plus axée sur les affaires, et le fait d'être un partenaire stratégique dans l'organisation est indiscutable. Cela implique une vision à long terme, cherchant à obtenir un avantage concurrentiel en prenant en compte l'ensemble de l'organisation (Watson, 2009 ; Salaman et al., 2005). En lien avec Thite et Kavanagh (2009), nous soutenons que cela confirme que le rôle de la GRH dans ce cas a évolué pour devenir un partenaire commercial stratégique axé sur le développement des employés et l'attraction des talents. Nous suggérons qu'il a encore évolué puisque les personnes interrogées ont décrit le rôle de la GRH comme beaucoup plus large. Ainsi, cela peut être un signe de ce que Roehling et al. (2005) considère comme le brouillage de la définition du rôle de la GRH. Comme l'a montré l'analyse, l'évolution du rôle de la GRH a été perçue en partie comme un résultat du développement technologique. Cela correspond à la déclaration de Thite et Kavanagh (2009) ; que les développements technologiques ont affecté l'évolution de la GRH. Ainsi, l'analyse empirique confirme que la numérisation a un impact sur la GRH à d'autres niveaux que l'utilisation potentielle des outils numériques de RH. Par conséquent, pour rejoindre l'argument de Hempel (2004), mettre l'accent sur les outils numériques ne doit pas empêcher les professionnels des RH de reconnaître comment la technologie change le fonctionnement et les organisations au sens large. Cela était clair du point de vue de notre analyse empirique, car les responsables RH ont perçu que la numérisation a des implications pour la GRH, malgré leur manque d'utilisation des outils numériques RH. Dans la perspective du processus de sensemaking, la description par les responsables RH des implications que la numérisation a pour eux, est conforme à Weick et al., (2005) étapes de labellisation et de catégorisation. La transformation numérique a touché tous les volets de la fonction RH qu'on essaiera de les énumérer.

4. La transformation digitale des fonctions RH

4.1. Système de recrutement en ligne

De nos jours, de nombreuses entreprises préfèrent les méthodes d'embauche électroniques aux méthodes d'embauche traditionnelles en raison de leurs avantages tels que le coût, le temps et l'efficacité. Dans le processus de recrutement traditionnel, alors que des étapes

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

d'enchaînement interdépendantes sont suivies, les processus de e-recrutement sont des processus en ligne simultanés. La relation des viviers de candidats avec les applications Internet des entreprises a rendu les activités de recrutement électronique plus intégrées. Les avantages des systèmes de recrutement intégrés ont été acceptés et largement utilisés par les entreprises (Sylva & Mol, 2009). Le recrutement digital est l'utilisation d'outils électroniques qui permettent de pourvoir efficacement les postes vacants au sein de l'entreprise (Lee, 2005). En utilisant les sites Web d'entreprise, les entreprises peuvent créer un nombre illimité d'offres d'emploi pour les employés dont elles ont besoin et créer un vivier de candidats à faible coût. Le processus de recrutement a diminué de 75 % par rapport aux périodes précédentes et les coûts ont diminué de 95 % (Cappelli, 2001).

Les étapes du processus de recrutement digital (Lee, 2005) sont les suivantes :

- Définition des postes vacants.
- Notification et approbation des postes vacants sur la carrière portails.
- Annonce de l'offre d'emploi sur Internet.
- Annonce de la nécessité d'un poste ouvert aux candidats potentiels dans un environnement digital.
- Permettre aux demandeurs d'emploi de voir les annonces actuelles.
- Les demandeurs d'emploi évaluent eux-mêmes si le poste convient ou non à eux.
- La candidature du candidat via le système qui a l'intention de postuler à un emploi.
- L'évaluation du département RH dans l'environnement virtuel.
- Entretien d'embauche par les professionnels des ressources humaines.
- Offres d'emploi et contrats.

L'embauche électronique semble être un processus efficace où certaines activités sont effectuées simultanément, par rapport à la méthode de recrutement traditionnelle. (Lee, 2005) des sources telles que des sociétés de conseil, des sites de carrière, autres que des sites Web d'entreprise. Les données telles que les entretiens, les examens, les entretiens et les évaluations avec les candidats à embaucher peuvent être suivies historiquement. Les entreprises peuvent suivre les évaluations internes via des médias électroniques avec des fonctionnalités telles que le reporting et la notation en fonction des critères de postes ouverts sur les viviers de candidats qu'elles créent. Le bassin de candidats peut être intégré au registre pour d'autres postes à l'avenir. Dans le recrutement électronique, la collecte de données de CV dans un pool virtuel offre une productivité avec des économies de main-d'œuvre, de temps et d'argent (Barber, 2006). critères dans la description de poste. Si les processus menés pour

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" gagner du temps ne sont pas bien évalués, il y a un risque de ne pas sélectionner le candidat approprié. Si l'employé approprié n'est pas sélectionné, il est nécessaire de répéter ces processus (Bonti & Cori, 2004). Au vu de l'évolution rapide, on estime que le recrutement digital sera plus largement utilisé dans les années à venir et la concurrence augmentera. Force est de constater que le e-recrutement apparaît comme une solution efficace si l'on considère que les entreprises souhaitent disposer de la main-d'œuvre qui leur apportera une valeur ajoutée en peu de temps (Körfez, 2008).

4.2. Système de gestion des performances électroniques

La gestion de la performance est un processus axé sur les objectifs visant à maximiser l'efficacité des processus organisationnels, des employés, des équipes et, en fin de compte, de l'organisation. Les efforts de chaque employé en matière de gestion de la performance doivent se concentrer sur la réalisation des objectifs stratégiques. Ces dernières années, la gestion de la performance est devenue le principal contributeur à l'efficacité organisationnelle. Un système efficace de gestion de la performance devrait relever de la responsabilité de tous les membres de l'organisation, à commencer par le président du comité exécutif ; car une organisation ignorant le système de performance ne peut pas progresser, ne peut pas se développer. L'évaluation des performances est un système officiel d'examen et d'évaluation de l'exécution des tâches en tant qu'individu ou en équipe (Mondy & Mondy, 2012). Le développement des technologies de l'information permet de réaliser des applications de gestion et d'évaluation des performances dans un environnement digital. Grâce aux systèmes électroniques d'évaluation des performances, toutes les données sur les entretiens de performance, les rapprochements, les normes, les objectifs, les problèmes de performance et les résultats d'évaluation sont conservées dans des centres de données électroniques, et cela a donné du temps aux professionnels des ressources humaines en termes d'accès aux données et de temps. Pour une prise de décision et une mise en œuvre transparentes et objectives du processus de développement des performances, l'employé et le manager doivent partir de ces données. L'utilisation des technologies de l'information permet au système d'évaluation des performances d'assurer la traçabilité, l'impartialité et la continuité de manière simple et rapide (Karcioğlu & Öztürk, 2009).

Les systèmes électroniques de gestion de la performance facilitent les mesures de performance en conservant des enregistrements de certaines données telles que les quantités de travail achevées, les taux d'erreur, le temps consacré aux tâches. Ces systèmes permettent

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

aux managers de donner une rétroaction rapide aux employés. Par exemple, dans les évaluations multiples ou à 360 degrés via les réseaux intranet dans les entreprises, tous les évaluateurs sont invités à effectuer une évaluation en ligne des performances de la personne à évaluer par e-mail. Ensuite, les données d'évaluation sont combinées pour fournir une rétroaction à la personne évaluée et lui permettre d'améliorer ses performances (Stone, Stone-Romero et Lukaszewski, 2003). E-performance est une application adaptée aux besoins des établissements et apporte une solution rapide et efficace au processus d'évaluation de la performance. Dans ce système, les évaluations sont faites en gardant la confidentialité et la sécurité au premier plan, à noter que les évaluations sont faites dans un environnement virtuel en tenant compte des critères de sécurité et de confidentialité. La performance organisationnelle accompagnée de tels systèmes améliore la loyauté et la loyauté des employés, augmente l'efficacité, dépasse les barrières de communication, explique la responsabilité et offre des avantages en termes de coûts, explique les attentes des employés, les possibilités d'auto-évaluation clarifie les responsabilités professionnelles et contribue à l'amélioration des performances, définissent clairement les cheminements de carrière et améliore la satisfaction au travail.

Les administrateurs reçoivent un retour immédiat sur les performances et attirent l'attention sur les performances de chaque employé. De plus, il n'est pas nécessaire que les contrats de performance soient réécrits chaque année. Simplement, il peut être chargé à partir de la période précédente et peut être modifié (Celep, 2017). Les systèmes de gestion de la performance électronique permettent aux employés de surveiller leurs niveaux de développement et de faire des plans pour l'avenir en fonction de leurs niveaux de connaissances et de l'état actuel de leur rendement au travail et de leur formation. L'un des objectifs importants de ces systèmes est l'adéquation des compétences individuelles et professionnelles, il est possible de s'assurer que le candidat approprié à l'emploi approprié à placer, et que le développement des compétences des employés en fonction des postes à occuper dans l'avenir est correctement planifiée et développée en conséquence. De plus, les compétences du candidat potentiel ou de l'employé actuel pour déterminer l'emploi, pour assurer la conformité avec l'emploi-personne sont facilitées. Les compétences requises pour le poste sont divisées en deux, obligatoires et facultatives, et le niveau de conformité des individus avec les compétences peut être déterminé et une comparaison statistique peut être faite. L'inventaire des compétences spécifiques à l'entreprise et à l'emploi peut établir les normes de mesure de ces compétences, et les niveaux de compétence de l'individu peuvent

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

être comparés au niveau de l'organisation et de l'entreprise. Ainsi, le processus de développement de la personne est suivi et un système d'évaluation des performances, de sauvegarde et de planification de carrière basé sur les compétences est créé. Les données sur les compétences comprennent la compétence, le niveau de compétence, l'intervalle de temps pendant lequel la compétence est atteinte, la méthode par laquelle la compétence est obtenue et la prochaine date à évaluer (Ghazzawi & Accoumeh, 2014 ; Daud, 2010).

4.3. Formation et développement en ligne

La formation et le développement sont des initiatives et des efforts visant à améliorer les performances actuelles et futures des employés au sein de l'organisation en augmentant leur capacité de travail. L'enseignement à distance est la réalisation de la fonction éducative, qui est l'une des fonctions des ressources humaines, indépendante du temps et de l'espace. L'apprentissage électronique, qui est un sous-ensemble de l'enseignement à distance, se compose de processus et d'applications qui impliquent des espaces numériques et virtuels. Avec le soutien des technologies de l'information et de la communication d'apprentissage en ligne, le contenu éducatif est réalisé en transférant le contenu d'Internet vers les médias électroniques via des outils multimédias tels que l'Internet, l'intranet et l'extranet ainsi que l'audio, la bande vidéo, et la télédiffusion interactive (Schank, 2002). La principale différence entre l'enseignement à distance et l'apprentissage électronique est l'apprentissage via un réseau Web. L'apprentissage électronique est la structure dans laquelle les matériaux (vidéo, audio, texte, multimédia) sont utilisés ensemble. Ces différents supports, qui sont utilisés, s'orientent vers des salariés dont les modes d'apprentissage évoluent. L'utilisation harmonieuse de l'apprentissage en ligne avec les méthodes d'enseignement traditionnelles facilite le développement des compétences des employés lorsqu'elles sont efficacement conçues avec le soutien des bonnes technologies informatiques (Yazıcı, 2004). Les activités de formation et de développement en ligne peuvent être fournies à un coût inférieur par rapport à des pratiques traditionnelles de formation et de développement (Schank, 2002). En outre, il améliore la qualité et l'efficacité de la formation et en adaptant la formation aux exigences du poste, en apprenant en appliquant et en accédant aux informations en temps opportun. De plus, le contenu d'apprentissage personnalisé augmente la motivation des employés avec le sentiment que les employés sont valorisés par leurs institutions et assure la rétention des individus talentueux. Bien que l'apprentissage en ligne présente de nombreux avantages pour les entreprises et les employés, le personnel habitué à la formation dans un environnement physique peut avoir des préjugés contre l'éducation électronique et peut rencontrer des

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" problèmes d'adaptation. Malgré ces inconvénients, les avantages de la formation et du développement électroniques ne peuvent être ignorés. On voit que si la structure changeante de l'éducation est bien planifiée avec les développements technologiques, les entreprises visionnaires ne peuvent pas être indifférentes à l'apprentissage électronique (Aydın, 2016).

4.4. E-Gestion de Carrière et Gestion des Talents

La carrière est l'avancement d'un individu dans n'importe quel domaine de travail, en acquérant de l'expérience et des compétences (Tunçer, 2012). La gestion de carrière en entreprise fait référence aux politiques et pratiques délibérément conçues par les institutions pour accroître l'efficacité de la carrière de leurs employés (Seema et Sujatha, 2013). La gestion de carrière est l'élaboration du plan de carrière des personnes avec les outils d'évolution de carrière de l'entreprise. L'objectif principal de la gestion de carrière de l'entreprise est d'augmenter la productivité de l'entreprise et d'assurer le développement et l'amélioration des employés de l'entreprise, de les planifier et de les façonner afin de répondre aux besoins des employés qualifiés dans le futur (Atay, 2006). Aujourd'hui, les salariés analysent leur situation dans leur entreprise et dans d'autres entreprises et élaborent leur propre projet professionnel. Dans ce cas, les entreprises accordent trop d'importance à la gestion de carrière. Les pratiques E-GRH fournissent divers outils aux employés pour gérer leur carrière. Les employés peuvent obtenir des informations sur les opportunités d'emploi internes et externes dans le système qu'ils saisissent avec leurs comptes personnels et bénéficier de différentes opportunités de formation. De cette façon, les pratiques E-GRH créent un environnement où les employés peuvent recevoir une auto-formation pour acquérir de nouvelles compétences (Esen, 2011). Les entreprises peuvent fournir des services de carrière en ligne aux employés de leur organisation par le biais de leurs propres pages Web d'entreprise, ainsi que d'autres sites Web créés dans le même but. Les portails RH créés par les entreprises bénéficient des opportunités de formation et de développement pour les employés afin de gérer leurs échelles de carrière, d'obtenir des données sur les opportunités d'emploi dans et hors de l'entreprise. Avec la planification de carrière en ligne, les entreprises peuvent accéder aux résultats des formations, des compétences, des objectifs de carrière et de la mesure des performances obtenus par leurs employés. Dans ce sens, des promotions peuvent être faites parmi les candidats qui ont les compétences requises en fonction du déficit de main-d'œuvre au sein de l'entreprise (Aydın, 2016).

4.5. E-mentorat

La méthode de mentorat en ligne est un système dans lequel les employés de l'entreprise peuvent être soutenus dans leurs problèmes d'organisation et de développement de carrière. Cette méthode permet de réaliser l'interaction entre l'employé et le client par Internet. Les conseillers experts peuvent conseiller et soutenir les employés dans différents postes, changements de poste, développement personnel et problèmes similaires. Par exemple, comme le site Web "Demandez à l'employeur" et les sites Web similaires, il existe des sites Web où des spécialistes professionnels des unités de mentorat en réseau répondent aux questions et suggèrent aux employés des plans de carrière (Allahverdi, 2006).

4.6. Système de services administratifs et d'assistance en ligne

L'environnement digital peut également être créé de manière plus avancée en utilisant différentes données de ressources humaines. Ces rapports sont mis à jour après chaque nouvelle saisie d'informations. Par exemple, des systèmes de contrôle des présences du personnel contrôlent l'entrée et la sortie des employés. Les nouveaux employés reçoivent des numéros d'identification et des cartes d'identité du personnel. Dans le cas où les cartes du personnel sont lues sur les lecteurs de cartes lors de l'entrée et de la sortie, toutes les données sont collectées via les terminaux. Après avoir mesuré les mouvements d'entrées-sorties des salariés de ce programme au cours de la journée, les données de paie qui constituent la masse salariale réelle sont agencées selon les conditions contractuelles. Des statistiques et des rapports d'analyse sont ensuite produits pour tous les utilisateurs. Dans de nombreuses entreprises, les applications électroniques sont largement utilisées, ce qui contribue à l'exécution rapide des services administratifs et de soutien à moindre coût

4.7. Système de services sociaux et culturels

Différentes activités sont menées afin d'augmenter les demandes des employés au sein de l'entreprise. Des actions culturelles et des projets de responsabilité sociale sont menés avec les collaborateurs via les services de communication interne. L'entreprise soutient également les loisirs de divers employés. Activités, dîner d'affaires, sports, pique-niques pendant l'année, des responsabilités sociales sont effectuées périodiquement. En plus de celles-ci, des réunions sont organisées afin de soutenir la communication interne de l'entreprise au sein de l'établissement, et par conséquent fournir des informations tout au long de l'année. Dans l'ensemble, toutes ces activités sont planifiées par le service des ressources humaines, et le personnel peut être rapporté au personnel en donnant autorité et responsabilité. En termes de retour d'expérience, il est possible de répondre aux questions adressées aux personnes dans un

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" environnement virtuel à l'aide d'un sondage réalisé auprès du personnel (Bondarouk, Ruël & Kees Looise, 2011).

4.8. E-Compensation

La rémunération électronique peut être décrite comme l'utilisation de technologies informatiques et Web pour planifier la rémunération des employés (Swaroop, 2012). Dulebohn et Marler (2005) expliquent la rémunération électronique comme l'utilisation d'applications logicielles basées sur le Web pour permettre aux gestionnaires d'administrer et de divulguer efficacement des informations concernant les procédures et informations de rémunération et d'avantages sociaux dans une organisation. En fait, l'administration de la paie peut être considérée comme l'une des premières formes des processus e-RH. (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Après les années 1990, la croissance des systèmes intégrés d'information sur les ressources humaines a assuré l'administration simultanée de plusieurs fonctions de ressources humaines et a entraîné une gestion plus sophistiquée des ressources humaines et des possibilités de production de rapports. Ces évolutions technologiques ont permis aux entreprises d'offrir à leurs salariés et managers un accès à des informations fiables et en temps réel. Ainsi, ces systèmes technologiques en libre-service ont donné aux membres de l'organisation la possibilité de gérer les processus RH. Les membres de l'organisation peuvent utiliser ces systèmes pour mettre à jour leurs dossiers, et les professionnels des RH peuvent les utiliser pour tenir compte des salaires et des avantages sociaux, et les gestionnaires peuvent générer des rapports pour élaborer des plans (Stone et Dulebohn, 2013). Plus important encore, les tâches bureaucratiques sont effectuées par des mécanismes de compensation électronique à l'aide de données en temps réel. Les technologies Web garantissent des flux de travail plus actualisés, rapides et fiables. L'utilisation de mécanismes de rémunération en ligne aide les professionnels des RH et les responsables hiérarchiques à accéder à des niveaux de données plus élevés qui peuvent contribuer à des initiatives de rémunération plus efficaces et plus précises. Disposer des informations nécessaires chaque fois que nécessaire, un professionnel des RH peut également répondre facilement aux besoins en paperasserie des employés sans les faire attendre pendant des périodes fastidieuses. D'autre part, la rémunération électronique diminue les niveaux d'erreur concernant la fonction de rémunération des RH. Par exemple, les entreprises qui adoptent la rémunération électronique connaissent un niveau d'erreurs moindre concernant les salaires ou d'autres types de paiements versés aux employés. De plus, la compensation électronique peut également être bénéfique pour maintenir l'égalité salariale (Dulebohn & Marler, 2005, pp. 166-167).

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Donnant la possibilité de contrôler et de déclarer simultanément tous les salaires dans une organisation et octroyant le changement pour effectuer des analyses sur ces énormes données, une équipe RH équitable peut prendre des mesures pour assurer confortablement l'égalité des salaires à l'aide de la rémunération électronique. Les inégalités créées auparavant peuvent être vues et corrigées facilement. Au cours des processus quotidiens, si un subordonné fait une erreur concernant la fonction de rémunération, par exemple s'il envoie une mauvaise paie au mauvais employé, cela peut être facilement détecté par le responsable des ressources humaines et des mesures correctives peuvent être prises rapidement.

Conclusion

Comme mentionné précédemment, l'e-GRH peut être conçu comme un concept impliquant l'utilisation d'Internet et des technologies basées sur le Web dans la fourniture de services de ressources humaines dans les organisations (Ruel, Bondarouk et Looise, 2004). Dans les années 1990, l'émergence d'Internet a facilité une communication bidirectionnelle spontanée et bon marché auparavant inexistante entre les gens. C'était une étape révolutionnaire dans la création d'informations mondiales instantanées qui peuvent être facilement diffusées à des coûts considérablement bas. Après les années 1990, le Web a commencé à être utilisé au profit de la fonction de gestion des ressources humaines. Des technologies similaires utilisées dans les fonctions de gestion et le commerce électronique ont été reproduites et adaptées aux ressources humaines. Dès lors, les logiciels de ressources humaines sont devenus plus conformes à l'architecture d'Internet. Au début des années 2000, cette nouvelle tendance assurait la centralisation de toutes les données humaines et administratives pour l'utilisation des navigateurs Web, à savoir les membres de l'organisation quand et où ils le voulaient (Stone & Dulebohn, 2013). Après la numérisation des fonctions RH, les données RH sont devenues plus disponibles et diffusées dans les organisations. Avec l'aide des pratiques digitales de gestion des ressources humaines, divers intervenants dans les organisations tels que les employés, les agents RH et les gestionnaires peuvent accéder aux données organisationnelles et aux données de ressources humaines plus rapidement et facilement (Berber, Dordevic, & Milanovic, 2018). L'e-RH accélère les activités de GRH et contribue à des transactions plus précises et transparentes. Dans l'e-RH, nous pouvons parler d'un soutien total et d'une dépendance totale aux technologies Web dans le cadre organisationnel. Ce n'est pas seulement l'utilisation d'internet ou de l'ordinateur dans l'exercice des activités RH mais aussi la conception de tâches et de procédures incompatibles avec les dernières technologies.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Après l'adoption des RH électroniques, la plupart des entreprises réévaluent leurs conceptions et processus de tâches et adoptent des versions plus mises à jour de leurs procédures, ce qui rend l'adoption des RH électroniques plus facile et pratique. L'utilisation d'e-RH garantit des processus plus simples et plus englobants dans toutes les organisations. Après l'adoption de l'e-RH, de nombreux outils et portails sont partagés avec diverses parties prenantes qui ont quelque chose à voir avec les activités RH. Par exemple, afin de partager les CV collectés sur le portail de recrutement en ligne et les offres d'emploi en ligne avec les responsables hiérarchiques concernés. Des comptes en ligne sont ouverts pour chaque supérieur hiérarchique de l'organisation. Ayant leurs propres comptes, ces supérieurs hiérarchiques peuvent filtrer les candidats, évaluer leurs listes restreintes et partager leurs commentaires sur ces CV avec le responsable de compte RH concerné. Ainsi, cela accélère les activités quotidiennes du département RH et des autres départements fonctionnels. De plus, l'e-RH peut se traduire par des professionnels des RH plus dévoués et plus satisfaisants avec une orientation client considérablement accrue (Ruel et al., 2004). Cette attention accrue semble surtout valable pour les clients internes, à savoir les membres de l'organisation. Après avoir adopté les e-RH, les professionnels des ressources humaines ont la possibilité d'agir en tant que coachs internes ou consultants auprès des départements dont ils sont responsables. Être disponible à chaque fois qu'un membre de l'organisation veut joindre, être plus transparent et informatif, un agent RH créerait la perception d'un partenaire stratégique amical qui peut agir en tant que consultant intérieur. Comme le savent presque tous les professionnels des RH, avoir un contact étroit avec les employés et être constamment en contact avec eux rendra l'agent des RH plus fiable aux yeux des membres de l'organisation. De bonnes relations avec le reste de l'entreprise responsabiliseront les agents RH et leur permettront d'obtenir facilement des informations auprès de différents segments de l'organisation. Les informations obtenues grâce à de bonnes relations avec les membres de l'organisation créeront une compréhension mutuelle entre les parties et conduiront les parties à agir en fonction des intérêts de chacun. Le professionnel des RH et les employés coopéreront pour faire des affaires afin de tirer profit de leur relation mutuellement enrichissante. L'automatisation de la fonction de gestion des ressources humaines consiste à transformer la fonction classique des ressources humaines papier-crayon à forte intensité de main-d'œuvre, en fonctions plus efficaces, plus réactives et plus efficaces permettant aux organisations d'anticiper et de bénéficier des changements environnementaux créant un avantage concurrentiel (Olivas-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007). C'est-à-dire que la fonction des ressources humaines

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" est convertie en un outil stratégique rendant les organisations plus adaptables, plus flexibles et plus compétitives, bénéficiant des technologies les plus avancées en matière de ressources humaines, d'applications de ressources humaines basées sur le Web et de programmes informatiques. Ces applications sont utiles pour adapter les routines quotidiennes aux objectifs stratégiques de l'organisation d'une manière conviviale. En adaptant les technologies les plus récentes à la fonction de gestion des ressources humaines, les entreprises en apprennent davantage sur les dernières améliorations dans le domaine des ressources humaines et peuvent intégrer avec succès ces améliorations aux autres fonctions de l'organisation. Par exemple, un système de recrutement moderne commercialisera plus rapidement l'entreprise de meilleurs candidats par rapport à leurs concurrents et des modules d'orientation et de formation sophistiqués permettront à ces nouveaux employés de mieux s'adapter aux réalités et processus organisationnels qui rendront l'organisation plus performante à long terme. De plus, les derniers outils e-RH nécessitent des connaissances techniques et un certain savoir-faire technologique pour pouvoir en bénéficier. Un professionnel des RH qui ne sait pas se servir de ces applications et outils technologiques ne peut réussir à mener à bien ses tâches quotidiennes. De plus, l'e-RH est efficace sur la productivité individuelle dans les organisations.

Généralement, l'e-GRH a le potentiel de stimuler la productivité en augmentant l'automatisation et en modifiant les processus à faible valeur par des tâches à forte valeur ajoutée (Marler & Parry, 2016). Cette augmentation de la productivité passe également par des données rapides, mises à jour et fiables que les gestionnaires peuvent obtenir du système afin de prendre les décisions appropriées. Plus précisément, les outils e-GRH opérationnels augmentent la productivité des entreprises en rationalisant les pratiques RH classiques, en accélérant les processus et en réduisant les effectifs (Parry, 2011). En fait, l'e-GRH offre la possibilité de réduire les coûts et de faire gagner du temps aux membres de l'organisation en leur permettant d'effectuer plus de transactions avec moins de coûts fixes et, par conséquent, d'améliorer la productivité des employés (Hendrickson, 2003).

BIBLIOGRAPHIE

- Asli, A., & Baakil, D. (2011). Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines. *Communication & Marketing*, vol 2, n°3, p. 123–149.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Audrin, B., & Davoine, E. (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : Le cas des outils de communication numérique. *Management Avenir*, N° 92(2), 15-39.
- Autissier, D., & Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation: Stratégie et pilotage de transformation*. Dunod.
- Autissier D, & Lange A, & Houlière S, (2017), *Penser digital : Les RH au cœur de la dynamique de transformation*, Eyrolles
- Barlatier, P. J. (2016). *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique-enjeux et perspectives*. *Revue française de gestion*, 42(254), 55-63.
- Baudoin, E., & Diard, C., & Benabid, & M., Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod
- BESSON Patrick, & ROWE Frantz, (2011), *Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle*, *Systèmes d'information et Management*, 16 (1), p 3-34.
- Bos. (2018), *La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ?*, Céline Bos, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018.
- Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). *Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles*. *Communication & Organisation*, n°53, p. 9–16.
- Dudezert, A. (2018). *La mise en œuvre de la transformation digitale. La transformation digitale des entreprises*, p. 57–83. Paris : La Découverte.
- El-Khoury, D. (2017). *Digital transformation and the world-class HR difference*. *Strategic HR Review*
- Isaac H. (2000), *Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information. L'entreprise numérique*, *Revue Française de Gestion*, n°129, , p.75-79.
- Laval, F. & Thierno Diallo, A. (2007), *L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris* , *Management & Avenir*, n°13, pp. 124-148.
- Marchal, A. (2014), *Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique*, *Questions de Management*, n°7, pp.131- 141.
- Millerand F, (2003), *Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation*, Université de Montreal
- Scouarnec A, (2016), *Quel métiers RH pour demain ?* Dunod

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- SILVA F.(2014), Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique, in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, (2014), À quoi ressemblera la fonction RH demain ?. Dunod, Paris, pp. 145-154.
- Storhay, P. (2016), Transformation, RH et Digital, Paris : EMS Management et Société.
- Walckiers, M. & De Praetere, T. (2004), L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must, Distances et Savoirs, n°2, pp.53-75.