

La digitalisation de la fonction ressources humaines : Une revue de littérature

The digitalization of the human resources function: A literature review

Hamza Ziane¹, Mohammed Beddaa^{2*}, Houria Zaam¹

¹ Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

² Ecole Supérieure de Technologie, Oujda, Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

*Corresponding author: mohammed.beddaa@ump.ac.ma

Résumé

Les avancées de la transformation digitale ont bouleversé la sphère économique mondiale. Par conséquent, la gestion des entreprises a connu une modernisation de ses pratiques grâce aux effets positifs de l'intégration des outils digitaux dans le management des entreprises. Dans ce sens, la transition digitale contribue à l'amélioration et à la transformation des pratiques de la fonction ressources humaines, incitant les entreprises à digitaliser leurs processus pour rester compétitives. Dans ce cadre, La digitalisation des ressources humaines est devenue un impératif pour les entreprises dans un paysage professionnel en constante évolution vers le numérique. Cet article cherche à présenter une analyse théorique basée sur l'état de l'art relative à la digitalisation de la fonction ressources humaines afin d'appréhender au mieux ses tenants et ses aboutissants tout en examinant les mécanismes sous-jacents liés à cette transformation digitale des processus ressources humaines. Désormais, À travers une analyse théorique approfondie, nous mettons l'accent sur la définition, les avantages, les obstacles et les enjeux de la digitalisation des ressources humaines, ainsi que les défis à surmonter et les opportunités à saisir.

Mots-clés : Digitalisation, ressources humaines, croissance des entreprises, e-recrutement.

Abstract

Advances in digital transformation have revolutionized the global economy. As a result, business management practices have been modernized thanks to the positive effects of integrating digital tools into business management. In this sense, the digital transition is contributing to the improvement and transformation of human resources practices, encouraging companies to digitize their processes in order to remain competitive. In this context, the digitization of human resources has become imperative for companies in a



Copyright © 2025 The Author(s). Published by IRAFEM.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

professional landscape that is constantly evolving towards digital technology. This article seeks to present a theoretical analysis based on the state of the art in the digitization of human resources in order to better understand its ins and outs, while examining the underlying mechanisms related to this digital transformation of human resources processes. Through an in-depth theoretical analysis, we focus on the definition, advantages, obstacles, and challenges of human resources digitization, as well as the challenges to be overcome and opportunities to be seized.

Keywords: Digitalization, human resources, company growth, e-recruitment.

1. Introduction

La digitalisation des ressources humaines (RH dans ce qui suit) est devenue un impératif pour les entreprises du monde entier, répondant aux exigences d'un paysage professionnel qui évolue rapidement vers un environnement de plus en plus digitalisé (Bieliaieva, 2023). Traditionnellement, les départements des RH ont été chargés de gérer les aspects opérationnels de la main-d'œuvre, mais l'émergence de nouvelles technologies a entraîné une transformation significative de leurs fonctions. Ils sont passés d'une fonction opérationnelle à un rôle stratégique, contribuant directement à la croissance des entreprises (Enis, 2017). Aujourd'hui, la digitalisation des RH est considérée comme une norme de gestion, avec un nombre croissant d'entreprises adoptant des solutions technologiques pour améliorer leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH dans ce qui suit). La digitalisation des RH est bien plus qu'une tendance. Elle est devenue un levier essentiel pour la gestion des talents, l'optimisation des processus et l'engagement des collaborateurs (Kholod et al., 2021).

Au cours des dernières décennies, l'évolution de la GRH a suivi une trajectoire intéressante, passant de la simple automatisation des tâches à une intégration plus profonde dans la stratégie commerciale globale (Harmon, 2010). À partir des années 1960 et 1970, les RH étaient principalement axées sur l'automatisation des transactions et la maintenance de systèmes efficaces (Johnson et al., 2016). Dans les décennies suivantes, notamment dans les années 1980 et 1990, les départements RH ont évolué pour devenir des partenaires stratégiques des entreprises, participant activement à la gestion du capital humain et à la réalisation des objectifs commerciaux (Becker et Huselid, 1999). Cette évolution a finalement conduit à la digitalisation des RH, où les technologies numériques sont utilisées pour optimiser les processus de GRH, améliorer l'expérience des employés et renforcer la croissance des entreprises (DiRomualdo et al., 2018).

Dans ce contexte, il est crucial de comprendre les différents aspects de la digitalisation des RH ainsi que son apport à l'amélioration de la gestion de l'élément humain dans les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. A vrai dire, cette nouvelle notion soulève des questions importantes sur les mécanismes sous-jacents, les défis à surmonter et les opportunités à saisir. Notre recherche vise ainsi à fournir des insights précieux pour les praticiens des RH et les décideurs d'entreprise ainsi que pour les chercheurs en RH, leur permettant de comprendre et de tirer profit des avantages de la digitalisation de la fonction RH tout en atténuant ses défis potentiels. Désormais, l'impact de la digitalisation des RH sur la gestion des entreprises a pris de l'ampleur avec l'intégration rapide des technologies

digitales dans les processus RH. En effet, les entreprises, face à un environnement digitalisé, adoptent ces technologies pour améliorer la gestion des talents, stimuler leur créativité et optimiser les processus RH. Dans cette recherche nous avons adopté une méthodologie permettant de présenter une revue de littérature contribuant à mieux assimiler la notion de digitalisation des RH. Cette approche méthodologique a consisté en la réalisation d'une analyse approfondie des recherches académiques disponibles sur la digitalisation des RH et son éventuelle influence sur la gestion et la croissance des entreprises. Une telle analyse a permis d'explorer les différentes dimensions de l'intégration des technologies digitales dans les processus RH.

En effet, les sources consultées incluent des articles académiques, des thèses doctorales, des rapports des études de marché et des ouvrages spécialisés en GRH. Les recherches ont été effectuées dans des bases de données telles que Web of Science, ScienceDirect, Springer, Scopus, et Google Scholar, ainsi que la base Cairn pour les articles en français. Les mots-clés utilisés, comme « digitalisation RH », « gestion digitale des talents » et « processus RH digitalisés », ont permis de sélectionner les articles les plus pertinents. Nous présentons alors dans la première section du présent papier une analyse conceptuelle de la notion de la digitalisation des RH. La deuxième section sera consacrée à l'analyse de la digitalisation comme étant un levier de transformation des rôles joués par la fonction RH au sein des entreprises. La troisième section, quant à elle, abordera les enjeux inhérents à la digitalisation de la fonction RH. La quatrième section traitera les avantages et les limites de la digitalisation de la fonction RH. Enfin, une conclusion permettra de clôturer la présente analyse relative à l'étude de l'état de l'art lié à la digitalisation de la fonction RH au sein des entreprises.

2. La digitalisation de la fonction RH : une analyse conceptuelle

2.1. La digitalisation

La digitalisation désigne le processus par lequel les technologies digitales transforment les activités humaines, économiques et sociales en intégrant des outils technologiques dans les processus, les interactions et les infrastructures. En effet, plusieurs définitions de la digitalisation ont émergé au fil des années, chacune soulignant des aspects différents du phénomène (Bouaddi et al., 2024 ; Fernández-Macías, 2016). D'abord, une première approche précise que la digitalisation est définie comme la transformation des processus métier grâce aux technologies digitales. Cela inclut l'adoption de systèmes informatiques avancés, de l'internet des objets et des outils d'automatisation pour améliorer l'efficacité opérationnelle (Pérez, 2002). Ensuite, une deuxième approche considère que la digitalisation met l'accent sur son impact culturel et social. Elle redéfinit les pratiques sociales, en transformant la communication humaine, l'éducation, la gouvernance et les services publics grâce aux plateformes en ligne, tout en influençant profondément les normes sociales et les comportements collectifs (Freeman et Louçã, 2001).

En outre, une approche basée sur la prise en compte du contexte économique précise que la digitalisation représente un moteur de la révolution digitale. Cette dernière, marquée par l'invention du microprocesseur dans les années 1970, a permis une multiplication des outils digitaux utilisés dans des domaines aussi divers que l'informatique, la communication et les transports (Autor, 2010). Par conséquent, ce phénomène de digitalisation touche non seulement les entreprises, mais aussi l'ensemble de la société, redéfinissant ainsi les modèles

économiques et les relations de travail. Enfin, la digitalisation peut aussi être envisagée comme un processus social et culturel de transformation, où les technologies digitales redéfinissent les normes sociales et influencent les comportements des individus, des entreprises et des gouvernements (Fernández-Macías et Bisello, 2016). Globalement, nous pouvons dire que la digitalisation, au croisement de l'économique, du social et du culturel, constitue un levier essentiel de transformation dans une entreprise de plus en plus interconnectée. Elle redéfinit les processus, les interactions et les normes, tout en ouvrant la voie à de nouvelles opportunités et défis pour l'avenir.

2.2. La GRH

La GRH peut être définie comme l'ensemble des pratiques et stratégies visant à mobiliser, gérer et développer les talents humains afin de répondre aux objectifs d'une organisation (Desimone et al., 2002). En effet, ce domaine intègre plusieurs dimensions essentielles de la gestion et du management des entreprises. Nous citons à titre d'exemple : le recrutement, la formation, le développement des carrières, la gestion de la rémunération et l'amélioration des conditions de travail (Legge, 2005 ; Armstrong, 2000). Par ailleurs, contrairement à une approche purement administrative, la GRH cherche à aligner les objectifs individuels des employés avec ceux de l'organisation, favorisant ainsi un engagement collectif et une croissance économique et sociale durable. Selon Sambrook en 2001, la GRH est considérée comme un processus dynamique et intégré. Elle est similaire à des approches systémiques comme la gestion intégrée des ressources en eau qui exigent une coordination des efforts pour équilibrer et concilier des objectifs multiples et parfois contradictoires (Cardwell et al., 2006). Dorénavant, la GRH joue un rôle clé et primordial dans la gestion des entreprises. Elle qualifiée comme une condition sine qua non pour la création d'un environnement de travail productif et motivant, tout en tenant compte des besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

2.3. La digitalisation des processus RH

La digitalisation de la fonction RH représente une transformation fondamentale du fonctionnement interne des départements RH au sein des entreprises. Elle s'est développée de manière étroitement liée à l'avènement du numérique et des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication (El Oumami et El Haddad, 2024). Le concept digitalisation des processus RH englobe divers aspects tels que les outils informatiques, leur interconnexion, la dématérialisation de l'information et leurs diverses applications (Brennen et Kreiss, 2016). Bien que l'informatique soit de plus en plus intégrée dans la vie quotidienne, certaines entreprises ont du mal à s'adapter à cette évolution, considérant la digitalisation comme une opportunité de moderniser l'entreprise dans tous ses aspects (Kohnke, 2017).

Pourtant, la vision traditionnelle des RH vis-à-vis de l'informatique est souvent très utilitariste et subordonnée à une finalité RH ou une politique supérieure. Cette perspective doit évoluer pour embrasser pleinement le potentiel transformateur du numérique au service de la GRH (Enis, 2017 ; Greenwood, 2002). Désormais, la relation entre le numérique et les RH peut être envisagée selon quatre niveaux : le numérique en tant qu'outil au service de la fonction RH (Vardarlier, 2020), en tant que moteur de transformation du travail et de l'organisation (Ko et al., 2022), en tant que catalyseur de changement des comportements des acteurs de l'écosystème RH (Purbasari et al., 2021), et enfin en tant que moteur de transformation globale du modèle commercial (Purbasari et al., 2021). Par conséquent, la feuille de route de

la digitalisation de la fonction RH doit tenir compte de ces quatre niveaux de relation en intégrant la culture digitale dans les processus RH, en favorisant les transformations du travail et de l'organisation, en s'adaptant aux évolutions comportementales de l'écosystème RH et en contribuant à rendre possible le rôle du numérique dans le modèle commercial et la stratégie de l'entreprise (Trushkina et al., 2020).

Par exemple, la digitalisation du processus de recrutement répond à plusieurs besoins essentiels (Korzh, 2022). D'abord, elle concerne la gestion efficace des dossiers et des communications entre les employés de l'entreprise et les candidats externes, tout en respectant les obligations légales (Okolie et Irabor, 2017). En effet, si des outils classiques peuvent suffire pour des volumes faibles, ils deviennent vite insuffisants à grande échelle (Brandon et al., 2014). Ainsi, la digitalisation simplifie et unifie le traitement des candidatures, améliore la qualité des recrutements et optimise les budgets utilisés (Danylevych et al., 2021). Dans ce sens, le processus de gestion de l'e-recrutement comporte plusieurs étapes clés. En premier lieu, l'espace carrière sur le site web de l'entreprise joue un rôle majeur dans la présentation des offres d'emploi et dans l'expérience utilisateur des candidats (Mooney, 2020 ; Holm, 2012). Ensuite, la gestion des offres d'emploi permet de publier, de gérer et de diffuser les annonces de façon efficace. La gestion des candidatures centralise le suivi des candidats tout au long du processus de recrutement, facilitant les interactions entre les recruteurs et les candidats (Mooney, 2020). Enfin, la CVthèque permet de stocker et de rechercher les CV des candidats de manière organisée (Nechab et Haddadi, 2020). Elle est devenue donc un atout majeur pour attirer et retenir les meilleurs talents (Holm, 2012).

Parallèlement au recrutement, l'onboarding est crucial pour l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés (Godinho et al., 2023). Ce processus, souvent négligé, vise à faciliter l'adaptation des nouveaux collaborateurs à leur environnement de travail et à la culture de l'entreprise. D'où, la mise en place d'un outil d'onboarding automatisé rationalise ces processus, facilite la coordination entre les différents acteurs impliqués et fournit aux nouveaux salariés les informations nécessaires à leur intégration (Heimburger et al., 2020). Cette solution peut être intégrée aux outils de recrutement pour assurer une transition fluide entre le recrutement et l'onboarding (Singh et Sahoo, 2023). Enfin, la dématérialisation des documents et la signature électronique simplifient et sécurisent les processus administratifs liés à l'onboarding (Lavizzari et al., 2021). Généralement, nous pouvons constater que la digitalisation des RH renforce la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs en offrant une expérience personnalisée et individualisée aux employés. Par conséquent, ces derniers bénéficient d'un accès direct à leurs informations et aux processus RH, ce qui leur donne un sentiment de contrôle et de participation active à leur vie professionnelle (Yadav et al., 2022). De plus, le recours à l'e-learning facilite l'accès à la formation en permettant aux employés de suivre des cours en ligne depuis leur poste de travail, à leur propre rythme et sans contraintes de déplacement (Pangeni et Karki, 2021). Dès lors, en unifiant et en modernisant les pratiques RH, la digitalisation permet aux entreprises d'augmenter leur agilité, de soutenir leur expansion et d'assurer une croissance économique et sociale durable.

3. La digitalisation, facteur de transformation du rôle de la fonction RH

La digitalisation a considérablement transformé le rôle des RH, les élévant à des postes stratégiques au sein des organisations (Bieliaieva, 2023). Cette évolution se caractérise par

l'adoption croissante d'outils informatiques sophistiqués axés sur l'ergonomie, la communication et le traitement des données (Moser, 2022). Par conséquent, les professionnels de l'informatique ont introduit une nouvelle approche de la GRH, exploitant pleinement les opportunités offertes par l'internet ainsi que les solutions informatiques (Kambur et Yildirim, 2023). Cette transition digitale se matérialise par la création de bases de données interactives dédiées à la gestion des informations du personnel (Tien et al., 2021). La notion de "GRH électronique" émerge, avec une utilisation de plus en plus répandue d'internet dans des activités telles que le recrutement en ligne (e-recrutement) et d'autres aspects de la gestion et du pilotage des RH (Škudienė et al., 2020). La GRH électronique implique alors l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC dans ce qui suit) dans la GRH (Waheed et al., 2020). Elle englobe divers domaines comme le recrutement en ligne, la formation et la gestion des carrières (Haque et Nishat, 2022). En réalité, cette transformation digitale s'est déroulée en quatre phases : d'abord, l'ère des progiciels de paie. Ensuite, l'ère des progiciels RH. Puis, l'ère des systèmes d'information des RH (SIRH) et enfin, l'avènement de la GRH électronique. En effet, chacune de ces étapes a redéfini les interactions des RH avec les employés et la gestion des données RH (Girisha et Nagendrababu, 2019).

L'e-RH répond aux nouveaux besoins des RH en permettant la création d'une base de données RH individualisée, la personnalisation des services et la promotion du self-service (Tammne, 2016). Par ailleurs, des tendances comme l'individualisation de la relation d'emploi, la recherche de performances et la flexibilité du travail influent sur les politiques RH et la mise en œuvre de toute démarche d'e-RH (Bissola et Imperatori, 2014). En outre, l'e-RH génère de nouvelles missions à forte valeur ajoutée pour les organisations. Les TIC introduisent des changements majeurs dans la fonction RH, tels que le travail à distance, le partage des responsabilités RH avec les managers opérationnels, de nouveaux modes de gestion et le développement du Knowledge Management (Monks et Conway, 2022 ; Athanasiadou et Theriou, 2021). L'intranet RH devient alors le centre névralgique de ces transformations, fournissant un environnement partagé où les différents acteurs de l'entreprise peuvent bénéficier d'interfaces spécialisées (Chauhan et Singh, 2022).

La digitalisation des RH est devenue une composante incontournable du paysage de la disruption digitale, largement influencée par le succès des premiers adoptants, notamment des startups axées sur le cloud (Harmon et Castro-Leon, 2018). Cette transformation a permis aux entreprises de réaliser des économies significatives en optimisant les processus RH grâce à l'utilisation de systèmes et d'applications intelligents, potentiellement réduisant les dépenses totales liées aux RH (Danylevych et al., 2021). D'ailleurs, la digitalisation a simplifié les processus de recrutement, facilitant la sélection de candidats possédant les compétences spécifiques recherchées, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et une diminution des taux de rotation du personnel (Gilch et Sieweke, 2021 ; Paramita, 2020). Cette évolution digitale a également entraîné une amélioration de la satisfaction client, les entreprises étant désormais en mesure d'offrir un service client amélioré grâce à des réponses plus rapides aux problèmes (Parry et Tyson, 2011), disponibles à tout moment grâce à des outils tels que les chatbots (Kristoff et al., 2018). Finalement, les outils numériques disponibles pour les RH ont considérablement amélioré l'analyse des données, permettant aux entreprises d'accéder facilement à des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées et améliorer leur performance globale, notamment en surveillant des indicateurs tels que le niveau d'engagement des employés et/ou les taux d'absentéisme (Bouaddi et al., 2025 ; Gilch et Sieweke, 2021 ; Vance, 2006).

4. Les enjeux de la digitalisation de la fonction RH

Généralement, la digitalisation de la fonction RH est un facteur essentiel de la croissance économique et sociale des entreprises. En effet, en modernisant les processus de recrutement, de formation et de gestion des employés, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, renforcer l'engagement des employés et stimuler l'innovation (Beddaa et al., 2020). A titre d'exemple, Anchor Trust, une organisation à but non lucratif au Royaume-Uni, a augmenté son taux de conversion des candidats de 2% à environ 25% en utilisant un Chatbot intégré à Facebook Messenger pour le recrutement (Varadaraj et Al Wadi, 2021). Ce constat confirme le rôle de la digitalisation des processus RH dans l'amélioration de l'efficacité du recrutement au sein des entreprises. De même, Deloitte et IBM, deux grandes entreprises américaines, ont transformé leurs programmes de formation en une expérience employé ludique et interactive grâce à des solutions digitales, ce qui a entraîné un taux de rétention élevé des collaborateurs (Safia et Ahlam, 2024). La marque américaine Walmart, quant à elle, a introduit des processus d'automatisation pour améliorer l'expérience des clients et des employés (Varadaraj et Al Wadi, 2021), tandis qu'IBM a développé des solutions numériques pour la gestion des employés, augmentant ainsi l'engagement et l'autonomie des travailleurs (Safia et Ahlam, 2024).

Dans ce sens, Zavyalova et al. (2022) ont mené une étude sur la digitalisation de la GRH auprès d'un échantillon composé de 449 entreprises russes de différents secteurs d'activités. L'étude menée s'est basée sur l'analyse des données académiques et des rapports de cabinets de conseil. Au cours de l'étude, ces auteurs ont essayé d'examiner les impacts éventuels de la digitalisation de la GRH en termes de portée (quantité) et d'efficacité (qualité), identifiant quatre clusters d'entreprises en fonction de leur niveau de digitalisation. Les auteurs ont ainsi constaté que les entreprises les plus performantes en termes de digitalisation se caractérisent par une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs et une rotation du personnel plus élevée, témoignant de leur dynamisme. Bien que la digitalisation puisse offrir des avantages à long terme, elle peut ne pas se traduire immédiatement par des gains économiques tangibles. Chose qui montre l'importance de considérer la digitalisation comme un investissement à long terme plutôt qu'une solution rapide aux problèmes économiques et commerciaux immédiats.

De sa part, Cayrat (2018) a mentionné que la digitalisation des RH dans le cadre de la transformation 4.0 offre des opportunités significatives d'amélioration de la productivité et des résultats financiers des entreprises. Par ailleurs, une telle orientation nécessite également une adaptation des compétences de la main-d'œuvre dans la perspective de saisir pleinement les opportunités de la digitalisation des processus RH au sein des entreprises. La digitalisation entraîne alors des changements significatifs dans la productivité et le rendement des activités organisationnelles. En effet, les technologies numériques promettent d'améliorer considérablement l'efficacité des processus et des systèmes. Les entreprises témoignent donc d'une augmentation de leur productivité et de leurs capacités de production, ainsi que d'une amélioration de leurs résultats financiers, notamment des ventes. Cependant, il est complexe d'attribuer ces résultats uniquement aux projets de transformation digitale. De même, des investissements importants sont nécessaires avec un temps d'adaptation avant de voir un retour sur investissement complet des projets de digitalisation de la fonction RH. En outre, la digitalisation modifie les compétences requises de la main-d'œuvre. Les innovations technologiques conduisent ainsi à une évolution des profils de compétences, mettant l'accent

sur les compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles. Dès lors, les entreprises anticipent un besoin croissant de compétences technologiques et numériques, ainsi qu'une plus grande polyvalence des travailleurs. Cependant, toutes les entreprises ne sont pas également préparées à cette évolution, et certaines d'entre elles négligent encore l'importance de former leur main-d'œuvre à ces nouvelles compétences.

Dans ce sens, Kholod et al. (2021) ont déclaré que la digitalisation des processus RH joue un rôle crucial dans la croissance économique et sociale des entreprises. En effet, les avancées technologiques et la mondialisation ont transformé la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain. Les départements des RH sont désormais chargés de mettre en œuvre des solutions numériques innovantes et de former les employés à l'utilisation de ces nouvelles technologies, notamment les mégadonnées (big data). Dans l'étude qu'ils ont menée, ces auteurs ont évalué l'impact de la digitalisation sur la croissance des entreprises. Pour mieux conduire leur enquête, les auteurs se sont basés sur plusieurs indicateurs clés, notamment :

- ✓ Le ratio de réduction du temps : mesurant l'efficacité des processus RH après la digitalisation par rapport aux méthodes traditionnelles ;
- ✓ Le ratio de stabilité : évaluant la stabilité de l'effectif et la rétention des talents après la mise en œuvre de solutions numériques ;
- ✓ Le ratio de santé : analysant l'impact des technologies sur le bien-être des employés et leur absentéisme ;
- ✓ Le taux de croissance professionnelle : indiquant le nombre d'employés qui ont amélioré leurs compétences grâce à la formation numérique ;
- ✓ Le ratio de formation : mesurant l'alignement entre les compétences des employés et les exigences de leur poste, après la digitalisation des programmes de formation.

Les auteurs ont ainsi mis en évidence que l'analyse régulière de ces indicateurs permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées pour optimiser leur capital humain et stimuler leur croissance économique et sociale. La digitalisation des RH permet alors d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'augmenter la productivité des employés et de renforcer la compétitivité sur le marché mondial. Désormais, en investissant dans la transformation digitale des RH, les entreprises peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre plus qualifiée, agile et motivée, ce qui favorise la croissance et l'innovation à long terme. Dans une étude menée en 2009, Dupuich a conclu que la digitalisation des RH représente un levier majeur de croissance pour les entreprises, en favorisant l'émergence de compétences collectives, en optimisant l'organisation du travail et les processus de production tout en encourageant l'innovation et la collaboration. Tout d'abord, la digitalisation favorise l'émergence de compétences collectives au sein des équipes, notamment par le biais de formations adaptées dispensées par des partenaires externes. Cette montée en compétences contribue à renforcer la capacité des entreprises à innover et à s'adapter aux exigences du marché.

Ensuite, la transformation digitale des RH impacte profondément l'organisation du travail, avec l'adoption de structures plus flexibles telles que l'organisation par projets. Cette flexibilité permet aux entreprises de mieux répondre aux défis de complexité et d'adaptabilité, favorisant ainsi leur croissance. Puis, la mise en place de systèmes cognitifs d'aide à la compréhension et de procédures adaptées au nouvel environnement numérique est également essentielle pour maintenir l'efficacité opérationnelle. Cette adaptation des processus de travail permet aux entreprises de rester compétitives et de tirer pleinement parti des avantages offerts par la digitalisation. Enfin, la forte implication des acteurs, combinée à une culture

d'innovation et de collaboration, joue un rôle déterminant dans la stimulation de la croissance économique et sociale des entreprises. Les équipes-projets deviennent des espaces propices à la créativité et à la productivité, où les compétences collectives sont valorisées et développées (Beddaa et al., 2020).

5. La digitalisation de la fonction RH : Avantages et limites

La digitalisation des RH représente une avancée majeure dans la gestion des processus RH des entreprises, offrant des avantages significatifs tant pour les gestionnaires RH que pour les collaborateurs.

5.1. Les avantages de la digitalisation de la fonction RH

La digitalisation des RH offre aux entreprises une multitude d'avantages qui favorisent leur croissance, notamment par :

✓ **Le gain de temps :**

La transition vers le numérique permet un gain de temps considérable en rendant les données des RH facilement et rapidement accessibles en ligne (Vardarlier, 2020). Les employés peuvent ainsi consulter leurs informations personnelles, telles que leur solde de congés, à tout moment et sans délai (Sharma et Ahmad, 2022). De plus, la dématérialisation des documents, comme les fiches de paie, réduit non seulement le temps passé sur les tâches administratives, mais contribue également à la préservation de l'environnement en réduisant l'utilisation de papier et de toute matière polluante (Pérouse, 2020). Par conséquent, les entreprises minimisent les délais opérationnels, permettant ainsi une allocation plus efficace des ressources. Par conséquent, cette efficacité accrue libère du temps pour se concentrer sur des initiatives stratégiques, renforçant ainsi la productivité et la croissance de l'entreprise.

✓ **L'automatisation des processus et l'efficacité opérationnelle :**

La digitalisation permet d'automatiser et de rationaliser de manière efficace les processus RH, réduisant ainsi les tâches administratives manuelles et permettant aux équipes RH de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela se traduit par une utilisation plus efficace des RH et une augmentation de la productivité globale de l'entreprise. De même, la digitalisation de la fonction RH permet de minimiser les risques d'erreurs humaines, d'améliorer la précision et d'assurer une meilleure visibilité en temps réel des données stratégiques (Li, 2021). Cette transformation digitale offre également de nouvelles opportunités en matière de prise de décision stratégique grâce à la Business Intelligence appliquée à la GRH. Enfin, en exploitant les données de manière analytique, les gestionnaires RH peuvent prendre des décisions plus éclairées en matière de gestion des effectifs, de rémunération et de motivation des employés (Bilgic, 2020).

✓ **L'amélioration de l'expérience employé :**

En fournissant des outils numériques conviviaux et accessibles, les entreprises peuvent offrir une meilleure expérience aux employés, de l'onboarding au développement professionnel continu. Une expérience employé positive conduit à une plus grande satisfaction, à une rétention accrue des talents et à une augmentation de l'engagement, éléments clés pour favoriser la croissance de l'entreprise à long terme. En d'autres termes, la digitalisation des

RH transforme la relation entre l'entreprise et ses employés. En offrant une expérience personnalisée, elle améliore l'engagement des collaborateurs, renforçant ainsi leur satisfaction et leur productivité (Yadav et al., 2022). Par exemple, l'e-learning favorise la croissance des entreprises en développant les compétences des employés sans interrompre leurs activités, tout en réduisant les coûts de formation. D'où, il renforce l'adaptabilité, l'innovation et la compétitivité, soutenant ainsi une croissance durable (Pangeni et Karki, 2021).

✓ **La prise de décision basée sur les données RH :**

La digitalisation permet de collecter et d'analyser des données RH en temps réel, offrant ainsi aux gestionnaires des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées. En comprenant mieux les tendances du personnel, les besoins en formation, ou les motifs de départ des employés, les entreprises peuvent ajuster leur stratégie de manière proactive dans la perspective de soutenir la croissance économique et sociale desdites entreprises.

✓ **Le recrutement et la rétention des talents :**

Les outils numériques facilitent le recrutement et la sélection des meilleurs talents en automatisant les processus de sourcing, de screening et d'évaluation. De plus, une expérience candidat fluide et positive renforce l'image de marque de l'employeur et attire les meilleurs candidats. En même temps, la digitalisation des RH peut contribuer à la rétention des talents en offrant des opportunités de développement professionnel, des feedbacks réguliers et une culture d'entreprise attrayante.

✓ **La flexibilité et l'agilité organisationnelle :**

La digitalisation permet aux entreprises d'adopter des structures organisationnelles plus flexibles et d'ajuster rapidement leurs effectifs en fonction des besoins changeants du marché. En effet, les outils numériques facilitent le travail à distance, la collaboration virtuelle et la gestion des équipes dispersées géographiquement, ce qui permet aux entreprises de rester compétitives et réactives face à toute sorte de changement. En outre, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en renforçant l'engagement des employés, en facilitant la prise de décision basée sur les données, en attirant et en retenant les meilleurs talents, et en favorisant la flexibilité organisationnelle, les entreprises peuvent positionner leur capital humain comme un atout stratégique essentiel pour leur succès futur. Finalement, la digitalisation des RH est bien plus qu'un simple outil d'efficacité. Elle agit comme un catalyseur de transformation globale au sein des entreprises. En effet, en optimisant les processus tout en renforçant l'expérience des employés, elle favorise une synergie entre performance opérationnelle et satisfaction humaine. Cependant, il reste crucial d'accompagner cette transition digitale par une gestion du changement efficace afin de garantir une adoption harmonieuse et éviter les résistances.

5.2. Les limites de la digitalisation de la fonction RH

Malgré ses nombreux avantages, la digitalisation de la fonction RH se heurte à plusieurs freins qui entravent sa pleine réalisation. En effet, les obstacles qui limitent le succès de toute démarche de digitalisation de la fonction RH sont d'ordre culturel, organisationnel, financier et technique. Par conséquent, ces embarras expliquent en partie le décalage constaté entre les attentes des salariés et l'avancée réelle de la transformation digitale.

✓ **Sur le plan culturel :**

La transition vers le digital est entravée par l'attachement persistant au support papier et les préoccupations concernant la sécurité des données virtuelles ainsi que la résistance au changement. Cette résistance est motivée par la peur des collaborateurs de perdre leur pouvoir dans l'entreprise (Betilmerzaeva et al., 2021). Dès lors, les responsables RH doivent préparer le processus de digitalisation RH afin de faciliter son acceptation par leurs différents collaborateurs.

✓ **Sur le plan organisationnel :**

Les structures traditionnelles hiérarchiques et cloisonnées rendent souvent la digitalisation incompatible, nécessitant parfois une refonte complète des structures existantes. A ce sujet, le vice-président exécutif des RH de l'entreprise IBM a mis en évidence les différents défis rencontrés lors de la transition de son département vers de nouveaux modèles commerciaux digitaux à cause de l'absence d'une préparation organisationnelle à la transformation. En effet, ce manager d'IBM a déclaré : « ... Au début, il n'était même pas clair pour moi quel était le goulot d'étranglement dans le processus de changement, puis nous avons réalisé que l'organisation et surtout les personnes n'étaient pas prêtes pour les changements que nous avions décidés de haut en bas... ». Ce constat met en exergue l'importance de revoir les structures et d'accompagner les employés dans le processus de changement (Latilla et al., 2021). Désormais, la déclaration ci-dessus souligne l'importance de préparer l'organisation et les employés au changement lors de l'adoption de nouvelles stratégies numériques. Elle met également l'accent sur la nécessité de revoir les structures organisationnelles pour favoriser toute sorte de changement stratégique. Un tel processus de préparation et d'adaptation est crucial pour permettre à l'entreprise de surmonter les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la digitalisation des RH et pour faciliter une transition réussie vers de nouveaux modèles commerciaux basé sur les technologies digitales, ce qui peut ultimement contribuer à la croissance de l'entreprise.

✓ **Sur le plan financier et technique :**

Du point de vue financier et technique, bien que de nombreuses entreprises disposent des ressources nécessaires, la mise en place de la transformation digitale nécessite des investissements importants, notamment dans l'acquisition de nouveaux outils et technologies, ainsi que dans la formation des collaborateurs (Bouaddi et al., 2024 ; Latilla et al., 2021). Pour surmonter ces obstacles, il est nécessaire de mobiliser des moyens financiers et techniques tout en favorisant un changement culturel et organisationnel profond au sein des entreprises. De même, l'investissement dans la formation continue et l'adaptation des structures organisationnelles sont des leviers essentiels pour favoriser l'acceptation de la digitalisation. Une fois ces défis relevés, la digitalisation de la fonction RH peut apporter d'importants bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle, d'innovation et de satisfaction des collaborateurs (Kohnke, 2017).

Ces défis mettent en lumière la nécessité d'une approche holistique pour réussir la digitalisation des RH. Il ne s'agit pas seulement d'intégrer des outils technologiques, mais aussi de repenser la manière dont les entreprises appréhendent le changement. La formation des collaborateurs doit être vue non pas comme un coût, mais comme un investissement stratégique. Par ailleurs, la transformation digitale des RH ne devrait pas être envisagée uniquement sous l'angle opérationnel, mais comme une opportunité pour redéfinir la culture

organisationnelle, renforcer l'engagement des employés et s'adapter aux exigences d'un environnement en perpétuelle évolution.

6. Conclusion

La digitalisation des RH représente un levier de croissance crucial pour les entreprises, offrant une multitude d'avantages qui contribuent à renforcer leur compétitivité nationale et internationale. Cette transformation du fonctionnement interne des départements RH est étroitement liée à l'avènement du numérique et des nouvelles technologies, qui ont considérablement modifié la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain et leurs processus opérationnels. La digitalisation des RH se manifeste à travers plusieurs dimensions, notamment la modernisation des processus de recrutement, de formation et de gestion des employés, ainsi que l'adoption de nouveaux outils et technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle. En intégrant des solutions numériques sophistiquées, les entreprises peuvent optimiser leurs processus RH, renforcer l'engagement des employés et stimuler l'innovation, ce qui contribue à leur croissance et à leur succès à long terme. La digitalisation des RH permet relever trois défis. D'abord, l'automatisation et l'optimisation des processus RH grâce aux technologies digitales augmentent l'efficacité des services RH. Cela permet de réduire les délais de traitement et d'améliorer la gestion des talents.

En effet, l'automatisation des tâches répétitives libère du temps pour se concentrer sur des missions stratégiques, ce qui améliore la productivité de l'entreprise. Cette capacité d'innovation rend les entreprises plus compétitives et réactives aux évolutions du marché (O'Reilly et Tushman, 2004). Ensuite, la digitalisation des RH améliore le bien-être des employés. Elle favorise la satisfaction au travail, facilite la gestion des talents et soutient la rétention des employés. En ce sens, la théorie de l'engagement organisationnel démontre que l'engagement des employés est souvent influencé par l'interaction entre l'individu et son environnement de travail (Kahn, 1990). D'où, la digitalisation des RH améliore la communication, accroît l'autonomie et offre plus de flexibilité, renforçant ainsi l'engagement émotionnel des salariés. Cette satisfaction accrue rend les employés plus enclins à rester dans l'entreprise. La théorie de l'échange social renforce cette idée, en montrant que la digitalisation rend les échanges plus transparents et équitables, améliorant la reconnaissance des contributions et le développement personnel (Blau, 1964). Cela renforce le sentiment de justice organisationnelle et améliore le bien-être des employés, ce qui augmente leur fidélité à l'entreprise. Enfin, la digitalisation des RH favorise la flexibilité organisationnelle, permettant à la firme de réagir plus rapidement aux changements du marché. Cela se manifeste par l'introduction de modes de travail agiles, comme le télétravail et l'organisation par projets.

La théorie de la dynamique organisationnelle précise que les firmes doivent évoluer avec leur environnement pour rester compétitives. La digitalisation facilite cette évolution en renforçant l'agilité et l'innovation (O'Reilly et Tushman, 2004). Cependant, la digitalisation des RH n'est pas sans limites. Les entreprises sont confrontées à des obstacles culturels, organisationnels, financiers et techniques qui entravent parfois la pleine réalisation de cette transformation digitale. Pour surmonter ces embarras, il est essentiel d'investir dans la préparation et l'adaptation de l'organisation et des employés au changement, tout en mobilisant les ressources financières et techniques nécessaires pour mettre en œuvre la transformation digitale. Malgré ces limites, les avantages de la digitalisation de la fonction RH l'emportent largement. En modernisant les processus RH, les entreprises peuvent

améliorer leur efficacité opérationnelle, augmenter la productivité des employés et renforcer leur compétitivité sur le marché mondial. En investissant dans la transformation digitale des RH, les entreprises peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre plus qualifiée, agile et motivée, ce qui favorise la croissance et l'innovation à long terme. Désormais, la digitalisation de la fonction RH est un impératif pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un environnement commercial de plus en plus numérique. En embrassant pleinement cette transformation, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur croissance, mais aussi renforcer leur relation avec leurs collaborateurs, favorisant ainsi un environnement de travail plus dynamique et engageant.

Références

- Armstrong, M. (2000). A Handbook of Human Resource Management Practice. (7 th ed) London: Kogan Page.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
- Autor, D. (2010). The polarization of job opportunities in the US labor market - Implications for employment and earnings, Center for American Progress and the Hamilton Project, Washington DC.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Beddaa, M., Boumsiss, S., & Bachiri, M. (2020), L'impact du leadership sur la mise en place et l'amélioration du système de management intégré qualité-sécurité- environnement (QSE), *International Journal for Environment & Global Climate Change*, 8(1), 131-151.
- Betilmerzaeva, M. M., Rakhimova, B., & Idigova, L. M. (2021). Digitalization Of Hr: Challenges And Prospects For Development In Enterprise Personnel Management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Bieliaieva, N. (2023). Impact of global changes and digitalization on human resource management system. *Moderní věda*, 5(4), 9.
- Bilgic, E. (2020). Human resources information systems: a recent literature survey. *Contemporary global issues in human resource management*, 73-87.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department. *Employee relations*, 36(4), 376-397.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, New York: Wiley.
- Bouaddi, M., Lahriga, M., & Beddaa, M. (2024). Digital Transformation of Moroccan Companies and its Impact on Service Quality: a Case of the Banking Sector. *Revue*

Internationale du Marketing et Management Stratégique, 6(2), 52-79.

Bouaddi, M., Oubayoucef, M., El filali, M., Beddaa, M., & Khaldi, S. (2025). Impact des outils numériques sur l'acquisition et l'amélioration des compétences transversales: une étude quantitative auprès des professionnels. International Review of Applied Finance, Economics and Management, 1(1).

Brandon, D. M., Long, J. H., Loraas, T. M., Mueller-Phillips, J., & Vansant, B. (2014). Online instrument delivery and participant recruitment services: Emerging opportunities for behavioral accounting research. Behavioral Research in Accounting, 26(1), 1-23.

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The international encyclopedia of communication theory and philosophy, 1-11.

Cardwell, H. E., Cole, R. A., Cartwright, L. A., & Martin, L. A. (2006). Integrated water resources management: definitions and conceptual musings. Journal of contemporary water research & education, 135(1), 8-18.

Cayrat, C. (2018). Le processus de transformation 4.0 et le rôle des gestionnaires en ressources humaines: cinq études de cas au sein du secteur manufacturier au Québec. mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Chauhan, S., & Singh, A. (2022). E-HRM “Electronic Human Resource Management”-Its Effectiveness In Hotels. PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences, 8(2), 12-17.).

Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Poplavskaya, O. (2021). Digitalization of Personnel Management Processes: Reserves for Using Chatbots. In IntSol Workshops ,166-176.

Desimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002) Human Resource Development. (3 rd ed) Orlando, Harcourt College Publishers.

DiRomualdo, A., El-Khoury, D., & Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: How digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. Strategic HR Review, 17(5), 234-242.

Dupuich, F. (2009). Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes «high-tech». Revue management et avenir, (1), 221-243.

El Oumami, R., & El Haddad, M. Y. (2024). Impact de la digitalisation sur les Ressources Humaines: Étude de Cas dans le Secteur Bancaire. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 209-222.

Enis, F. (2017). Human resource management and its role in today organizations. Human

Resource Management, 9(11).

Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2016). A framework for measuring tasks across occupations. Vox.eu.

Freeman, C., & Louçã, F. (2001). As time goes by: From the industrial revolutions to the information revolution, Oxford University Press, UK.

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. German Journal of Human Resource Management, 35(1), 53-82.

Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2019). E-Human resource management (E-HRM): A growing role in organizations. International Journal of Management Studies, 6(1/5), 98-104.).

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. Administrative sciences, 13(3), 79.

Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. Journal of Business Ethics, 36, 261-278.

Haque, M. A., & Nishat, S. S. (2022). The impact of HRM digitalization on employee performance in the RMG industry of Bangladesh. European Journal of Business and Management Research, 7(4), 192-198.

Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems, 37-81.

Harmon, R. R., & Castro-Leon, E. G. (2018). Service innovation in the cloud: Implications for strategy development. In 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. 1-15). IEEE.

Heimburger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R., & Korn, O. (2020). Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In Advances in Social and Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics, July 24-28, 2019, Washington DC, USA 10 (pp. 3-14). Springer International Publishing.

Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. German Journal of Human Resource Management, 26(3), 241-259.

Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. Communications of the Association for Information Systems, 38(1), 28.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.
- Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., & Lukianykhin, V. (2021). Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of HR processes. *Studies of Applied Economics*, 39(6).
- Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A., & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: management or IT is the driving force?. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1-20.
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*, 69-91.
- Korzh, N. (2022). Recruiting 4.0: transformation in conditions of digitization and generational change. *transformation*, 1(2), 3.
- Kristoff, H., Hoen, B. T., Adrian, L., & Stang, V. (2018). *Digitalization & hr*. The University of Oslo.
- Latilla, V. M. M., Urbinati, A., Cavallo, A., Franzò, S., & Ghezzi, A. (2021). Organizational re-design for business model innovation while exploiting digital technologies: a single case study of an energy company. *International journal of innovation and technology management*, 18(02), 2040002.
- Lavizzari, M. G., Luzio, M. D., & Tommasino, C. (2021). The development of digital identity in the Financial Service Industry: From an element that enables digital transactions to a new strategic asset for business. *Journal of Digital Banking*, 6(1), 57-65.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversary ed). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Li, H. (2021). Optimization of the enterprise human resource management information system based on the internet of things. *Complexity*, 2021, 1-12.
- Monks, K., & Conway, E. (2022). The future of work: implications for the frontline manager's role in HR implementation. In *Research Handbook on Line Managers* (pp. 335-348). Edward Elgar Publishing.
- Mooney, D. J. (2020). A meta-analysis of E-recruitment applicant experience, perception, and behavior (Doctoral dissertation, Walden University).
- Moser, B. R. (2022). Digital Technologies to Redesign Automatic Machines with a Human-

Centric Approach: Application in Industry. In *Transdisciplinarity and the Future of Engineering: Proceedings of the 29th International Society of Transdisciplinary Engineering (ISTE) Global Conference, July 5–July 8, 2022, Cambridge, MA, USA, 28, 390*. IOS Press.

Nechab, I., & Haddadi, G. (2020). *Conception et réalisation d'un site web d'e-recrutement* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

O'Reilly, C. A. et Tushman M. L. (2004). "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, avril 2004, p. 74-81.

Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European journal of business and management*, 9(11), 116-122.

Pangeni, S. K., & Karki, G. (2021). E-learning initiatives at CTEVT: An attempt at innovation and paradigm shift in TVET pedagogy. *Journal of Technical and Vocational Education and Training (TVET)*, 1(15), 134-147.

Paramita, D. (2020). Digitalization in talent acquisition: A case study of AI in recruitment.

Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human resource management journal*, 21(3), 337.

Pérez, C. (2002). Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages. In *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishingg, Cheltenham, UK.

Pérouse, E. (2020). Tomorrow's corporate finance: The impact of digital evolution on the financial function and the role of the CFO (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Purbasari, R., Muttaqin, Z., & Sari, D. S. (2021). Identification of actors and factors in the digital entrepreneurial ecosystem: The case of digital platform-based MSMEs in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10, 164-187.

Safia, B., & Ahlam, C. (2024). L'intelligence artificielle IA transforme le monde des affaires Artificial intelligence AI is transforming the business world. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* Vol, 7(1).

Sambrook, S. (2001). HRD as an emergent and negotiated evolution: An ethnographic case study in the British National Health Service. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2): pp.169-193.

Sharma, E., & Ahmad, J. (2022). Technology adoption model for HRM practices. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 14(1), 101-124.

Singh, A., & Sahoo, D. (2023). Revolutionizing recruitment: harnessing the power of technology. *IRE J*, 6, 1343-1355.

- Škudienė, V., Vezeliene, G., & Stangej, O. (2020). Transforming human resource management: innovative e-HRM value creation for multinational companies. In *Innovation Management*, 140-166. Edward Elgar Publishing.
- Tamnine, L. (2016). Contribution de l'e-RH à la modernisation de la fonction ressources humaines dans l'administration publique: Le cas du Maroc. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, (6).
- Tien, N. H., Diem, P. T., Van On, P., Anh, V. T., Van Dat, N., Hung, N. T., & Tam, B. Q. (2021). The formation and development of CRM system at Thien Hoa electronics supermarket in Vietnam. *International Journal of Research and Growth Evaluation*, 2(4), 752-760.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM foundation*, 1, 1-53.
- Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51.
- Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business*, 239-264.
- Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed, S., Ahmad, N., & Tian-tian, S. (2020). E-HRM implementation, adoption and its predictors: a case of small and medium enterprises of Pakistan. *International Journal of Information Technology and Management*, 19(2-3), 162-180.
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 509-527.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42-51.