

**Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.**  
**The role of the HR function in supporting the digital transformation of the company: Analysis of blocking factors.**

RAMDANI Lotfi\*, Université Badji Mokhtar , Annaba (Algérie),  
lotfi.ramdani@univ-annaba.dz

BOUSNOBRA Ali, Université Badji Mokhtar , Annaba (Algérie),  
Ali.bousnobra@univ-annaba.dz

*Reçu le:08/12/2021*

*Accepté le:23/07/2022*

*Publié le:30/09/2022*

### **Résumé**

Le but de ce travail est d'analyser les éléments alourdissant la démarche de la transformation digitale mais aussi le rôle d'accompagnement que doit jouer la fonction RH. Il est indéniable que le digital impacte en profondeur les modes de fonctionnement de l'entreprise. La DRH est censée déployer un effort important dans la conduite du changement Digital. Ce travail s'inscrit dans une optique analytique, à travers laquelle il tente de décortiquer les facteurs entravant la mise en place d'une telle démarche. Il s'avère que la résistance au changement pèse lourd aussi l'in-appropriation des compétences, requises à la réussite. Le mode de leadership, la communication et la compréhension du changement sont des leviers pour y remédier.

**Mots clés :** RH, Transformation digitale, TIC, conduite du changement, entreprise digitale.

**Jel Classification Codes :** O15. O32. M15

### **Abstract**

The aim of this work is to analyze the elements weighing down the digital transformation process but also the support role that the HR function must play. It is undeniable that digital has a profound impact on the way

---

\* *Auteur correspondant*

companies operate. HRD is supposed to make an effort to drive digital change. This work is part of an analytical perspective, through which he attempts to dissect the factors hindering the implementation of such an approach. It turns out that resistance to change also weighs heavily on the misappropriation of the skills required for success. The leadership style, communication and understanding of change are levers to remedy it.

**Keywords :** HR, Digital transformation, ICT, change management, digital business.

**Jel Classification Codes :** O15. O32. M15

## **1. Introduction :**

Le Digital est une formidable opportunité pour l'entreprise. Il amène à repenser le modèle économique sur plusieurs aspects : tout d'abord, des évolutions sur les emplois et des enjeux d'acquisition de nouvelles compétences par les collaborateurs. Puis, les modes de management et plus largement les relations entre les collaborateurs. Le Digital est, ainsi, au centre des préoccupations de l'entreprise moderne. Il impacte en profondeur les usages de l'entreprise et ne peut être circonscrit à un aspect outil. Autre conviction partagée, le fait que la DRH (Direction des Ressources Humaines) a un rôle capital à jouer pour accompagner la transformation digitale, tant envisagée par l'entreprise. La DRH doit se repositionner comme offreur de services à valeur ajoutée. Les RH vivent, ainsi, des mutations technologiques allant vers une intégration plus poussée de leurs produits et services qui bouleversent leurs façons de travailler (Duperrin, 2014). La fonction RH a donc légitimement un rôle de catalyseur du changement à jouer, à condition de savoir anticiper les enjeux métiers et les traduire dans une stratégie opérationnelle cohérente et lisible.

Dans ce contexte, notre problématique consistera à nous interroger : **Quelle place pour la DRH dans la maîtrise des contraintes, censées alourdir la démarche de la transformation digitale au sein de l'entreprise ?**

Les principales hypothèses de l'analyse sont:

- La DRH est censée jouer un rôle primordial dans l'accompagnement de la transformation digitale au sein de l'entreprise.

- Les éléments contraignants à l'accompagnement de la transformation digitale, au sein de l'entreprise, sont d'ordre culturel, de leadership et de compétences.

Pour répondre à notre problématique, ce travail sera subdivisé comme tel : en premier temps, l'étude s'intéressera à : (2.) Le Digital bouleverse la donne économique. (3.) L'impact du Digital sur la fonction RH. (4.) Les efforts de la DRH dans l'accompagnement de la transformation Digitale : rôles et adaptations. (5.) L'analyse des contraintes, entravant la transformation digitale au sein de la fonction RH.

## **2. Le Digital bouleverse la donne économique.**

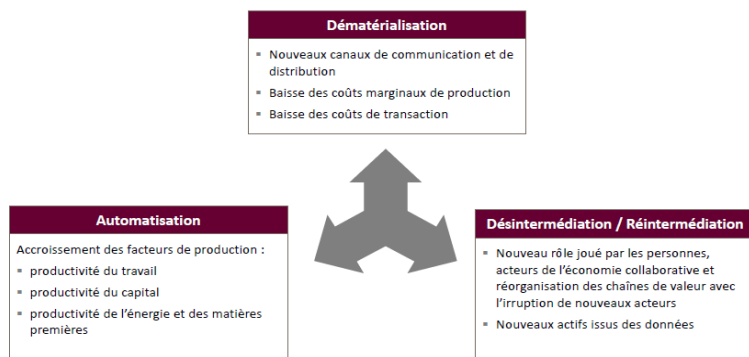
**La transformation digitale : de quoi parle-t-on ?** C'est l'utilisation de toutes les technologies digitales disponibles, afin d'améliorer les performances des organisations, et contribuer à une amélioration globale du niveau de vie et du bien-être (Koller, 2017, p. 3).

### **2.1 Le Digital et le bouleversement des secteurs d'activité**

Il faut reconnaître l'effet de la digitalisation sur les différentes fonctions de l'entreprise. Ces dernières sont ainsi amenées à se transformer sous l'impact du digital. Cette révolution transforme tous les métiers et touche en premier lieu les fonctions proches de la relation client. Cette dernière révolution est marquée par la dématérialisation, l'automatisation des processus de production et la désintermédiation. Ces éléments sont à l'origine de plusieurs aubaines et vertus au profit des entreprises et à leurs fonctions.

*Figure N° 1. Les effets économiques de la transformation digitale*

# Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.



D'après : La transformation numérique de l'économie française, Rapport Philippe Lemoine, Novembre 2014

Source : (Lemoine, 2014, p. 16)

La dématérialisation, aide au bon fonctionnement de canaux de distribution mais aussi ceux de la communication. De surcroît, ça joue sur les coûts managériaux. L'automatisation, favorise la productivité du travail et du capital, le fait d'augmenter les résultats et optimiser les exploitations des ressources. Quant à la désintermédiation, elle participe à la Réorganisation de la chaîne de valeur avec l'irruption de nouveaux acteurs. Elle encourage les activités économiques qui reposent sur le partage « L'économie collaborative ».

## 2.2 Les enjeux du Digital sont de taille...

Les enjeux sont de taille pour l'entreprise : sa marque employeur, son attractivité, l'efficacité de ses modes de travail, sa survie pour certaines, les impacts sur les temps et lieux de travail, l'évolution des métiers n'en sont que quelques exemples (Salmon, 2015, p. 1). Les barrières physiques sont gommées, l'accès à l'information est facilité, les volumes de données disponibles se sont multipliés, les modes de consommation et de communication se sont transformés. **Capgemini Consulting** a classé les entreprises en quatre catégories selon leur degré d'avancement en matière de digitalisation (MIT & Capgemini, 2017, p. 3) :

- les « Beginners » (ou les sceptiques),
- les « Conservatives » (les utilisateurs modérés),
- les « Fashionistas » (ceux qui l'utilisent comme une mode),
- les « Digital Masters » (ceux qui ont définitivement intégré le digital comme outil de transformation stratégique).

La digitalisation remet ainsi en cause la définition même de la valeur créée par l'entreprise avec la mise en place d'un système de création de valeur plus hétérogène qu'il ne l'était auparavant et offrant en conséquence, de nouvelles opportunités (Typhanie, 2020, p. 6).

### **2.3 Le Digital au service de la performance RH**

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à définir le concept de performance et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Angèle Renaud, 2007, p. 2).

La digitalisation permet aux services RH de se libérer des tâches administratives, répétitives. Elle permet donc de se concentrer sur les réels défis auxquels l'entreprise fait face, entre autres : le recrutement, la gestion des compétences, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la fidélisation des employés, l'organigramme, l'enrichissement des postes de travail...etc.

La digitalisation RH devrait garantir une meilleure gestion de l'information, ce qui se répercute de plein fouet sur la performance de la DRH mais également celle de l'entreprise. La satisfaction des collaborateurs est tributaire d'une bonne gestion de l'information, permettant d'apporter des réponses rapides et pertinentes aux clients (internes et externes).

Le management collaboratif comme modèle de gestion d'équipe se répand dans les organisations. Plateformes web (intranet, extranet, gestion de projet...). Le but est de mettre en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées dans les différents services.

### **3. L'impact du Digital sur la fonction RH.**

L'ère du digital ne cesse de connaître de profondes mutations organisationnelles, culturelles et managériales. Ces transformations s'appuient essentiellement sur le facteur humain, et la capacité des différents acteurs à se réinventer.

#### **3.1 Transformation digitale et changement culturel**

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place des outils digitaux visant à répondre aux objectifs qu'elle s'est fixés, elle impose en définitive le changement à ses collaborateurs. Cette méthode est contre-productive. La démarche qu'il convient d'adopter est d'ancrer solidement une culture digitale dans l'entreprise. Pour ce faire, "communication" et "formation" sont les deux maîtres mots (Maud Polomé, 2017, p. 2).

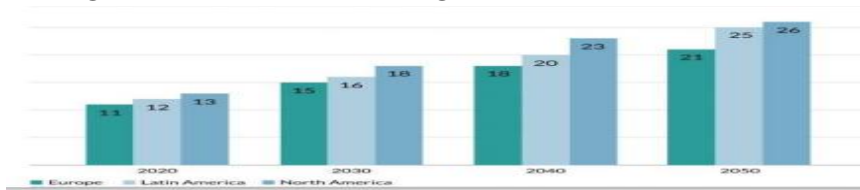
La culture digitale fait référence à un mode de fonctionnement ouvert aux nouvelles technologies. Elle est censée être « Agile », c'est-à-dire, qui représente un ensemble de "méthodes et pratiques basées sur les valeurs et les principes du « *Manifeste pour le développement Agile* », qui repose entre autre sur la collaboration, l'autonomie et des équipes pluri – disciplinaires (De La Brosse, 2015, p. 11). La technologie modifie la façon dont les collaborateurs travaillent et se coordonnent. Cela a bouleversé réellement les vertueux mécanismes de la voie hiérarchique. Ce changement d'état d'esprit traverse toutes les couches de l'organisation et implique de nouvelles postures de management facilitant le partage de l'information, la coopération interne et externe et la montée en compétences (Garvin, 2013).

### **3.1. La transformation digitale met en tension les emplois et les compétences**

Parler des emplois et des compétences, dans un contexte de digitalisation, nous mène directement à l'idée de « destruction créatrice ». Il semble que les emplois sont les premières victimes de la digitalisation. Pourtant, la révolution actuelle fait monter depuis quelques années une inquiétude sur l'ampleur et la rapidité des destructions d'emplois dues à la vague d'automatisation en cours et ses gains de productivité (Rotman, 2013, p. 4). Paradoxalement, dans une moindre mesure, de nouveaux emplois et des besoins de compétences nouvelles apparaissent avec le digital et relancent une « guerre des talents » qui coexiste avec un chômage de masse socialement de plus en plus problématique (De La Brosse, 2015, p. 6). Selon une étude conduite par l'université d'Oxford, publiée par Carl B. Frey et Michael A. Osborne, a déclenché une vague de réactions inquiètes,

compte tenu du nombre élevé d'emplois annoncés comme facilement automatisables. 47% des emplois américains sont en risque de disparition au cours des 20 prochaines années en raison de la vague attendue d'automatisation et l'informatisation (A, Frey & Osborne , 2013, pp. 254-280). L'étude dresse même une liste noire des professions susceptibles de disparaître au profit d'un logiciel, d'un robot ou de toute autre machine : elle supprimerait les auditeurs, les conducteurs de train, les comptables, les peintres industriels, les agents immobiliers et les conseillers financiers.

**Figure N° 3. Taux de chômage attendu d'ici 2050 en (%)**



Source: (Daheim & Wintermann., 2016, p. 12).

Les 298 experts consultés dans le cadre du Millenium Project projettent, de façon quasi unanime, une croissance continue du taux de chômage mondial dans les prochaines années, avec une prévision moyenne de 24% à l'horizon 2050 (*voir Figure N°3*). Selon la figure ci-dessus, les experts prévoient l'augmentation du taux de chômage, jusqu'à 2050, pour les trois régions du monde à savoir : l'Amérique du Sud, l'Europe et les Etats-Unis. Tandis que l'évolution des taux de chômage sera un peu plus élevée, aux Etats-Unis.

### **3.2. La digitalisation bouleverse les modes de travail**

La transformation digitale a remis en cause l'organisation classique du travail. Elle a libéré les collaborateurs des contraintes hiérarchiques, en faveur d'une autonomisation, une individualisation des modes de travail. Cela rend la tâche de la DRH, de plus en plus lourde. Désormais on a affaire à des entreprises étendues, insérées dans un écosystème complexe. L'aubaine induite par le digital, est la maîtrise ou plutôt, la baisse des coûts de transaction, due à la mise en réseau, via des plateformes, de l'activité économique, mais également des marchés de travailleurs indépendants et autonomes (Freelancer), qui représentaient près du tiers de la force de travail aux Etats-Unis en 2014 (Sara Horowitz, 2014).

Le développement de plateformes digitales amène de nouveaux modèles d'emploi à se développer, telle la *start-up* Uber qui concurrence l'industrie des taxis sans flotte de véhicules attirée, au moyen d'un écosystème d'acteurs indépendants dans une logique de partenariat, non de salariat (De La Brosse, 2015, p. 8).

#### **4. Les efforts de la DRH dans l'accompagnement de la transformation Digitale : rôles et adaptations.**

Avec l'avènement des TIC (Technologies de l'Information et de Communication), on assiste à un changement radical de la donne, des volets liés à la gestion des RH tels que : la GPEC, le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et autres, via de nouveaux moyens digitaux (*réseaux sociaux, sites web, plateformes professionnelles, ...etc.*)

##### **4.1 « la ressource humaine » est au cœur de la transformation Digitale**

Il faut reconnaître que la transformation digitale est un processus qui dépend plus des hommes que des outils. La réussite de cette démarche s'appuie sur la capacité d'adaptation dont les collaborateurs peuvent faire preuve. Le succès des projets dépend aujourd'hui davantage de l'agilité des équipes, de l'adoption « par le bas » de nouveaux usages de collaboration qu'il s'agit de développer et d'amplifier pour favoriser l'innovation ascendante (Zanini & Hamel, 2014) et s'adapter au plus près des besoins changeants de leurs clients.

##### **4.2 La légitimité de la DRH à accompagner la transformation Digitale**

La DRH trouve sa légitimité dans ce processus de digitalisation, à travers la question de la posture et du positionnement de celle-ci face à la révolution technologique. En termes de posture vis-à-vis du Digital, il est intéressant que les DRH aient pleinement conscience de la nécessité de s'ouvrir au digital. La DRH reconnaît le projet de digitalisation comme enjeu majeur, cela l'incite sûrement à se positionner par rapport à la concurrence, suscitée par les autres fonctions au sein de l'entreprise. Elle doit, donc, exprimer la pertinence de son positionnement afin de trouver sa place, pour coordonner les différents acteurs impliqués dans la transformation digitale.



La DRH est sollicitée sur des tâches liées à la formation, au recrutement, ...etc. sa crédibilité se concrétise donc sur un positionnement aval d'accompagnement des transformations de l'organisation. Le positionnement de la DRH doit se situer à un niveau d'accompagnateur/contributeur, davantage qu'à un niveau de chef d'orchestre. Ceci dit que son rôle est plutôt efficace en aval qu'en amont.

### **4.3 Les pratiques en faveur des activités de la DRH pour assurer la réussite de l'accompagnement**

Après avoir présenté l'habilité de la DRH, dans l'accompagnement de la transformation digitale. On envisage, ainsi, cerner certains rôles, clés, de la fonction RH dans cette démarche, d'ordre évolutif. Les outils technologiques relatifs à cette activité, auront des objectifs diversifiés (Ben Yahia, 2009, pp. 63-80).

*- La démarche envisagée, sur un plan procédural :*

#### **a) Identifier et répondre aux attentes des Collaborateurs :**

Partons de l'idée qui fait que l'humain est la matière grise du processus de la transformation digitale. La DRH doit, ainsi, placer le collaborateur au premier rang, et dans une nouvelle posture. Les attentes des collaborateurs, à l'ère du digital, s'alimentent par l'avènement de nouveaux outils, à savoir les applications digitales. La fonction RH, est tenue d'être capable de répondre perpétuellement à ces exigences. Elle doit, donc, proposer plus de fiabilité, de rapidité, de qualité de service et instaurer une véritable relation client. Cette évolution influe sur le mode de communication adopté au sein de la fonction RH. Le souci d'image et d'attractivité devient capital pour jouer sur l'attrait des meilleurs talents. Cette stratégie, renforcée par le Digital, permet de marquer la présence de l'entreprise sur le Web : médias et réseaux sociaux, sites Carrières, applications mobiles... (Stenger & Coutant, 2014, p. 78).

#### **b) Le Digital : Harmonisation de l'organisation et décloisonnement des processus RH.**

Le SIRH moderne ou 2.0 propose une modernisation et une lecture différente de ce qui a été proposé avant. Tout d'abord, en matière de modification de la structure du travail : avec le Digital l'entreprise arrive à

## ***Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.***

---

améliorer sa productivité mais également le bien-être des collaborateurs (leur autonomie). Cela signifie la mutation de l'organisation du travail : d'une structure pyramidale vers un mode collaboratif, travailler à distance et transversal pour permettre à des équipes dispatchées, sur le local et l'international de fonctionner ensemble. Ces nouveaux systèmes d'information digitaux aident à la création des liens sociaux et à l'innovation, à travers la tendance du travail communautaire et aussi la disponibilité des facteurs d'agilité : à savoir l'information et les compétences. Puis, les outils du SIRH 2.0 favorisent l'idée d'un décloisonnement des processus RH : faire tomber les barrières entre les entités, les éléments clés de la gestion de carrière viennent alimenter différents processus reliés par un système applicatif en réseau. Une telle situation, associant l'harmonisation et le décloisonnement des processus de la RH facilite en outre la formation de nouveaux collaborateurs dans les équipes RH, avec une seule méthodologie commune à toutes les entités. Dans une vision à plus long terme, « *Avoir un socle RH agile, structuré et harmonisé permet de faciliter l'intégration d'une solution de paie globale dans un deuxième temps* » (Wardi, 2018, p. 1).

### **c) La conduite du changement digital en entreprise.**

La fonction RH a pour but, parmi d'autres, valoriser les compétences acquises et identifier celles dont elle aura besoin pour prendre place dans la nouvelle organisation basée sur le digital. Dans un tel contexte, la DRH veille à la reformulation des conditions d'accès et d'exercice de chaque poste dans l'entreprise. Trois types d'actions d'accompagnement sont nécessaires pour assurer cette conduite du changement (Stenger & Coutant, 2014, p. 85): la sensibilisation, la formation en identifiant les impacts sur toutes les filières, métiers, recrutement... et accompagner les collaborateurs dans l'utilisation même des outils et la mise en œuvre, qui consiste à équiper de moyens spécifiques les collaborateurs. Il est préférable d'agir sur l'accompagnement des comportements afin de parvenir à une sorte de morale et éthique digitale, alimentée par le véhicule des valeurs et principes

hérités dans l'entreprise, par le biais d'une régulation des usages entre les collègues.

Les employés de la DRH sont impactés au même titre que les autres collaborateurs, des autres services, par le changement digital et doivent s'adapter afin d'en tirer profit. La « digitalisation des *Process* et des produits » est le principal changement de structure existant dans les services RH (Belhout, 2020, p. 1).

**- La démarche envisagée, sur un plan opérationnel :**

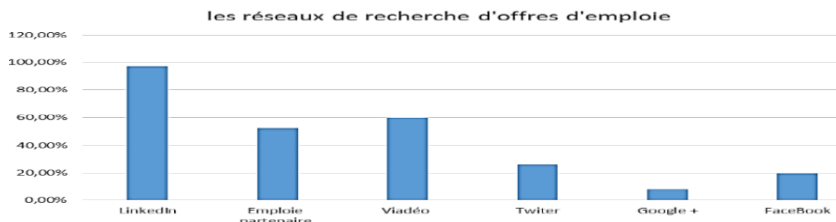
**a) Le digital comme aubaine pour la formation professionnelle (*e-learning*)**

La révolution virtuelle répond à de nombreux enjeux liés à la formation professionnelle, que ce soient sur le coût, le temps de formation ou avant tout les enjeux liés à la sécurité des salariés comme du matériel. La digitalisation de la formation, est un enjeu majeur des entreprises modernes, et un atout pour assurer le développement, l'adaptation et la valorisation du capital humain. Digitaliser la formation c'est, finalement, intégrer les technologies du digital aux différents dispositifs de formation qu'ils soient existants ou en cours de création. On parlera alors de Digital Learning (Loïc Le Gac, 2018, p. 5).

**b) Le digital au service du recrutement (*e-recrutement*)**

Ce concept signifie, pour la plupart des gens, les processus de recrutement en ligne. On distingue au sein du même concept, deux processus qui coexistent, à savoir : les processus de publication des offres d'emploi sur les plateformes Internet ainsi que la gestion informatique des étapes de recrutement. Le recrutement en ligne consiste donc à dématérialiser le recrutement, en partant de l'envoi d'une candidature par courrier électronique jusqu'à la gestion par l'employeur des processus de recrutement à l'aide d'un logiciel issu d'un (Système d'Information des RH) (Chargui, 2014, p. 47). ***Outils de l'E-recrutement*** : Les nouvelles technologies permettent à ces entreprises, à tout moment, d'informer le personnel de tous les postes ouverts via l'Internet et recevoir les candidats en temps réel. Mais aussi de consacrer plus de temps à leur fonction principale (Mullenders, 2009, p. 65).

**Figure N° 4. L'utilisation des réseaux sociaux et professionnels dans le recrutement – Djezzy 2017.**



Source : (Djezzy Algérie, 2017, p. 28).

Le graphique ci-dessus, présente que 98% de personnes utilise le réseau LinkedIn pour rechercher des offres d'emploi. Avec un pourcentage de 60% pour Viadeo et 45% pour les réseaux emploi Partner et plus en moins utilisés par les autres réseaux tel que Facebook, Twitter et Google plus. On constate clairement que l'e-recrutement prend place dans la sphère des RH, voire il supplante les méthodes traditionnelles de recrutement.

### **c) La GPEC digitalisée : un atout majeur pour la DRH**

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est une démarche évolutive. Son but est d'instaurer une mobilité interne pertinente et de promouvoir les talents chez les collaborateurs, dans un contexte de concurrence loyale. Elle relève le défi, de pouvoir suivre le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux, de tel sorte qu'il arrive à évoluer en termes de compétences. Les (TIC) font évoluer les pratiques de gestion des compétences. Un outil de l'e-RH, appliqué à la GPEC, permet de saisir une information (codifiée) sous une forme particulière qui facilite son stockage. Ce dernier, revient à garder l'information dans un espace bien déterminé, pour un éventuel usage. Le SIRH facilite la démarche GPEC comme suit :

- Le recueil des informations relatives aux profils envisagés ;
- Permet la rapidité dans la prise de décision de remplacement ;
- Identifier le manque à combler en matière de compétences ; Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant : la mise à jour de données administratives,

insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc. (Gillet & Gillet, 2010, p. 177)

- Identifier les écarts entre exigences / poste et acquis / collaborateurs ;
- Maitriser et rationaliser les plans stratégiques et annuels de la formation, suite à la mesure des écarts en termes de compétences.

## **5. L'analyse des contraintes, entravant la transformation digitale au sein de la fonction RH.**

Après avoir présenté les vertus de la digitalisation ainsi que le rôle de la fonction RH dans cette turbulence managériale. Il convient de mettre le doigt sur les éléments ayant porté préjudice à la réussite de la transformation digitale. Trois principaux challenges doivent être relevés : anticiper le grand écart sur les compétences, faire évoluer les mentalités et les comportements du leadership et accompagner et favoriser les nouveaux modes de collaboration (Batteux, 2016, pp. 40-41).

### **5.1 Le défi relatif aux compétences inadaptées**

La formation demeure le maillon crucial de la démarche, à travers ses outils et méthodes, elle permet l'adaptation continue, aux exigences de l'environnement de la fonction RH. Elle veille sur les actions aboutissant à l'évolution des acquis cognitifs des collaborateurs.

Les compétences digitales comportent une dimension de gestion de l'information, de communication et de collaboration. Il s'agit de gérer l'information digitale, d'être capable de la transmettre de manière adéquate, en fonction de l'audience et des médias digitaux utilisés, ou de travailler de manière coordonnée au sein d'équipes en ligne (Audrin, 2021, p. 1). Selon l'étude réalisée par *Brocade* le manque de personnel et les compétences dépassées empêchent les décideurs informatiques de répondre aux besoins actuels de leur entreprise. L'étude montre également que les professionnels de l'informatique à tous les niveaux doivent assumer personnellement leur propre destinée professionnelle, et saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et tous les domaines de l'Internet des objets (de la gestion des appareils à leur sécurité). 34 % des participants s'accordent sur le fait que l'équipe informatique de leur entreprise ne possède pas les compétences nécessaires

pour garantir leur emploi à l'avenir. Lorsqu'on leur demande d'identifier une compétence qu'ils considèrent comme essentielle pour la progression de leur carrière, la cyber-sécurité est la plus souvent citée par 22 % des participants.

## **5.2 La culture digitale comme levier : quelles entraves ?**

La transition digitale permet de faire évoluer les méthodes de travail, aboutissant généralement à l'amélioration de la productivité. Cet environnement digital facilite les échanges et aide à l'agilité des équipes. De plus, la communication se fait en temps réel. Pour réussir cette démarche et en tirer profit, imposer de nouveaux outils à vos collaborateurs ne suffit pas. Ce n'est pas parce qu'on intègre ces nouveaux outils que cela va changer les usages. Bien au contraire, les membres de votre équipe peuvent rapidement se sentir désorientés. Ainsi, ces outils digitaux deviennent, dans ce cas, des freins à la transformation digitale. Mettre en place une culture digitale permet donc de mener le changement progressivement.

### **Quels défis pour instaurer une culture digitale ?**

Pour réussir son entrée dans le digital, une entreprise doit instaurer une culture qui favorise le travail collaboratif, la créativité et l'expérimentation. Mais que faire quand certains ne sont pas disposés à partager leurs connaissances ou à faire équipe avec les autres services ?

Plusieurs éléments clés nécessaires à l'adoption d'une culture digitale :

- Définir de nouveaux indicateurs de performance et tableaux de bord, basés sur les nouveaux comportements souhaités ;
- Rendre tangible le changement culturel, à travers le véhicule des principes et valeurs les plus acceptés au sein de l'entreprise ;
- Investir dans les compétences digitales et miser sur l'enrichissement des répertoires des compétences ;
- Communiquer clairement une vision digitale, appuyée par les convictions et l'implication des dirigeants ;
- La transparence est un élément crucial dans la réussite des processus de gouvernance. Il est indéniable d'utiliser les outils de collaboration digitale

pour faciliter les interactions des parties prenantes, notamment les employés ;

### **5.3 Résistance au changement et rôles du Leadership**

Comme toute transformation, le digital peut provoquer des résistances et de la méfiance de la part de certains utilisateurs. Managers intimidés par l'ampleur de la tâche. Equipes qui hésitent à abandonner leurs anciennes méthodologies de travail. Voire, tout simplement, peur du changement. Autant de freins psychologiques qui ralentissent parfois la mise en place de solutions digitales innovantes et efficaces (Roger, 2017, p. 1). Pour lutter contre cette résistance au changement, il convient d'identifier les facteurs de risque chez les parties prenantes, pour pouvoir y répondre.

La conduite du changement, doit être menée par des responsables ayant acquis certaines caractéristiques spécifiques, leur permettant une capacité à influencer sur les états d'esprit des collaborateurs. L'implication des traits de personnalité est importante dans la réaction face au changement et la capacité à le gérer (Thoresen, J & Timothy, 1999, pp. 107-122).

#### **1. Une mauvaise compréhension sur la nécessité de changement :**

Cette réticence est due au fait que la majeure partie des « opposants » ne comprend pas la nécessité de changer. Certains employés, ceux ayant travaillé le plus longtemps dans l'entreprise par exemple, ne perçoivent pas le fait de changer les habitudes de travail utilisées et efficaces depuis de nombreuses années comme quelque chose d'utile. Le besoin de changement doit être exprimé pour que les résistants se rendent compte de la situation d'urgence dans laquelle peut potentiellement se trouver leur entreprise, n'ayant pas la volonté de changer (Kotter & Rthgeber, 2018, p. 160).

La peur de l'inconnu peut effectivement être une raison de résistance de la part des employés concernés. La partie du cerveau (cerveau Limbique) n'aime pas l'inconnu, qui lui fait perdre la concentration. Bien souvent, ces cas de figures se règlent dès lors que ces individus comprennent que le fait de ne pas changer peut amener des dégâts bien plus importants que ceux associés à l'action de changement et à l'inconnu.

#### **2. Le défi lié au changement des habitudes :**

Changer une manière de procéder utilisée dans une entreprise depuis de nombreuses années n'est pas anodin. Certaines habitudes sont ancrées, et définissent d'une certaine façon une zone de confort et de sécurité pour de nombreuses personnes de l'entreprise. Le fait de remettre en question la routine sécurisante peut amener à un sentiment naturel de mise en péril, d'exposition au danger, notamment lorsque le niveau de compréhension, de la nécessité et des bienfaits découlant de ce changement n'est pas appréhendé, ou bien lorsque ces bienfaits favorisent un groupe aux dépens d'un autre de manière inégale. La perception de la digitalisation joue un rôle majeur (Kotter & Rthgeber, 2018, p. 162).

### **3. Minimiser les impacts désastreux d'une mauvaise communication :**

Comme tout projet, la communication est attendue pour jouer son rôle de coordination, assurant des liens entre les différentes parties du projet. Il apparaît comme une évidence que lors d'une telle transition, la communication entre tous les membres du groupe est primordiale. Cependant, le fait-même de digitaliser l'entreprise entraîne une réduction notable des relations humaines, reléguées à des plateformes de partage de données et des messageries instantanées (Kotter J. P., 2007). La digitalisation de la communication en entreprises risque, quand même, de porter préjudice, à cause de la diminution des relations sociales et humaines directes. L'impact de la digitalisation sur les relations humaines et sociales en entreprise est également un facteur clé de détresse psychologique pouvant être ressentie par les employés.

### **Quel rôle pour le Leader ?**

La capacité d'une entreprise à avoir une stratégie claire et à accompagner le changement des pratiques des collaborateurs sera la clé pour réussir cette évolution. C'est ainsi que les fonctions financières pourront tirer pleinement les bénéfices attendus de la digitalisation. En effet, trois projets de transformation digitale sur quatre échouent car l'entreprise n'a pas réussi à accompagner le changement de ses collaborateurs sur le long terme ( Rédaction de la plateforme & freedz, 2007).



**La transformation digitale, entre craintes et perspectives :** il convient, en premier lieu, d'identifier les craintes des collaborateurs, à l'égard de la démarche du changement. Il s'agit plutôt de soulever les éléments réels ayant une forte influence pour y remédier. Par exemple, la peur de trouver son emploi dévalorisé, voire remplacé par des solutions informatiques. Le rôle du Leader est d'apaiser les tensions et rassurer les collaborateurs, notamment, en leur présentant les atouts et les perspectives d'un tel projet. Par exemple ; plus d'autonomie, de flexibilité et d'acquérir de nouvelles compétences.

**Faire adhérer via la communication :** assurer l'implication et l'adhésion de vos équipes, en partageant avec eux la stratégie, la vision et les objectifs. Faire comprendre et valoriser votre démarche, en expliquant pourquoi c'est nécessaire et qu'est-ce que nous courrons si on ne le fait pas. Cela va donner du sens aux activités des collaborateurs et les booster vers l'atteinte des objectifs. Mettre les collaborateurs au courant de ce qui se passe autour d'eux, demeure une clé pour réussir ce processus.

**Impliquer vos collaborateurs dans les changements d'organisation : maillon et chaîne :** Le leadership de ceux à l'origine du projet de transformation est indispensable pour le mener à bien. Il est indispensable de préserver un certain équilibre entre les personnes en faveur du changement et pour lequel elles ont une conviction personnelle, et celles spontanément emballées par ce projet. Ne les ignorez pas. Il est dit que 5% des collaborateurs peuvent suffire à bouleverser les pratiques d'une entreprise. **Battre le changement par l'adaptation perpétuelle en compétences :** Il est clair que la digitalisation des processus va nécessiter des adaptations. Les tâches à faible valeur ajoutée vont être automatisées et les besoins s'orienteront vers plus de compétences analytiques. Un des éléments de motivation en faveur des collaborateurs, est de leur apporter une assurance particulière ; en leur offrant de nouvelles sphères et l'accès à de nouvelles compétences, tout en leur expliquant que ces adaptations sont dues à la transformation digitale de l'entreprise.

## **6. Conclusion :**

## *Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.*

---

Pour survivre, l'entreprise de demain doit être agile et résiliente ; sa DRH doit être en mesure d'accompagner par des réponses concrètes les transformations radicales en cours, aussi bien sur le plan culturel qu'organisationnel. La DRH doit assurer ses responsabilités à réduire les écarts culturels entre « digital natives » et salariés marqués par des organisations aux codes plus anciens. Pour y faire face de manière proactive, la DRH est tenue de revoir sa démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC. Les nouvelles compétences, requises au bon fonctionnement des entreprises digitalisées, se font rares. Les entreprises se heurtaient à ce blocage, influant sur ses rendements et se sentent incapable d'y répondre. La culture digitale est un élément indispensable à la réussite du changement. Les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise, présentent des référentiels à atteindre, capables de changer les habitudes des collaborateurs via une bonne communication. Il demeure indispensable, la retouche d'un personnage qualifié de Leader, afin de coordonner les efforts déployés et orienter les collaborateurs vers la conduite du changement digital.

### **7. Liste Bibliographique :**

- A, Frey , C., & Osborne , M. (2013, Septembre 17). "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, pp. 254-280.
- Angèle Renaud, & N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès international "Comptabilité et Environnement* (p. 2). Poitiers - France: Université de Poitiers.
- Audrin, B. (2021, janvier 12). *Le défi des compétences numériques*. Récupéré sur <https://www.hrtoday.ch/fr:https://www.hrtoday.ch/fr/article/le-defi-des-competences-numeriques> consulté le 01/09/2021 à 00h25.
- Batteux, C. (2016, Avril 3). La transformation digitale des entreprises. *Themeco, Points de vente, n° 1190,*, pp. 40-41.
- Belhout, D. (2020, Mai 11). *Le rôle des RH dans la gestion du changement digital,*. Récupéré sur <https://www.digitalrecruiters.com:>

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/le-role-des-rh-gestion-changement-digital> consulté le 11/05/2021.

- Ben Yahia, T. (2009, Juin). « la gestion provisionnelle des emplois et compétences (GPEC), Quel enseignement pour l'entreprise Algérienne ». *Revue Recherches économiques et managériale*, pp. 63-80.
- Catherine, B. (2016, Avril 3). La transformation digitale des entreprises. *Themeco, Points de vente, n° 1190,*, pp. 40-41.
- Chargui, S. (2014). *L'innovation RH, Le E-Recrutement au Maroc*. Récupéré sur [http : //www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com): [http : //www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh--le-recrutement-au-maroc.html](http://www.memoireonline.com/01/17/9504/Linnovation-rh--le-recrutement-au-maroc.html), consulté le 20/6/2021 à 00h05.
- Daheim, O., & Wintermann., C. (2016). *2050: The Future of Work. Findings of an International Delphi-Study of The Millennium Project*. Berlin: Future impacts.
- De La Brosse, A. (2015).
- De La Brosse, A. (2015). *Les DRH et la transformation Digitale : Catalyseurs ou premières victimes du changement ?* Paris: SIA PARTNERS.
- De La Brosse. A & alii..., o.-c. (2015).
- Djezzy Algérie. (2017). *rapport annuel d'activité Djezzy 2017*. Alger: Société Djezzy.
- Duperrin, B. (2014, 09 11). *Les RH, premiers déclassés de l'ère digitale ?* Récupéré sur <https://www.duperrin.com>: <https://www.duperrin.com/2014/09/11/rh-declassement-digital/> (consulté le 18/8/2021/).
- Garvin, D. A. (2013, Décembre ). How Google Sold Its Engineers on Management. *Harvard Business Review*, p. 11.
- Gillet, M., & Gillet, P. (2010). *SIRH-Système d'information des ressources humaines*. Paris: Collection Gestion Sup,.
- Koller, R. (2017, 12 21). *La déferlante numérique bouleverse tous les secteurs, y compris l'IT*. Récupéré sur <https://www.ictjournal.ch>: <https://www.ictjournal.ch/articles/2017-12-21/la-deferlante->

*Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.*

---

- numerique-bouleverse-tous-les-secteurs-y-compris-lit, (consulté le 20/09/2021).
- Kotter, J. P. (2007, January ). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail-Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order). *Harvard Business Review*, pp. <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>.
- Kotter, J., & Rthgeber, H. (2018). *Alerte sur la banquise*. Tours: Village mondial, 2ème Edition.
- Lemoine, P. (2014). *La nouvelle grammaire de succès : La transformation numérique de l'économie française*. Paris: CREDITS.
- Loïc Le Gac, . (2018, juin 12). *Qu'est-ce que la digitalisation de la formation aujourd'hui ?* Récupéré sur <https://thinkovery.com:https://thinkovery.com/blog/quest-ce-que-la-digitalisation-de-la-formation/> , consulté le 15/05/2021 à 22h00.
- Maud Polomé, M. (2017). Transformation : ancrer une culture digitale. *les Echos*, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/transformation-ancrer-une-culture-digitale-1246186> consulté le 20/6/2021 à 23h00.
- MIT, & Capgemini, C. (2017, juillet 10). « *Embracing Digital Transformation : A New Strategic Imperative* », Récupéré sur [https://www.capgemini.com:https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/10\\_08\\_cp\\_cc\\_mit\\_smr\\_etude.pdf](https://www.capgemini.com:https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/10_08_cp_cc_mit_smr_etude.pdf) consulté le 20/04/20
- Mullenders, A. (2009). *e-DRH : outils de gestion innovan*. Bruxelles: de Boeck.
- Rédaction de la plateforme , f., & freedz, R. (2007). Digitalisation de la fonction finance : comment accompagner le changement des pratiques pour vos équipes ? *la plateforme « freedz »*, <https://www.freedz.io/comment-accompagner-le-changement/> consulté le 20/09/2021 à 22h51.

- Roger, T. (2017). Transformation digitale : défi et opportunité pour les DRH. *Les Echos*, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/transformation-digitale-defi-et-opportunite-pour-les-drh-1011497> consulté le 20/02/2021.
- Rotman, D. (2013, juin 12). How Technology Is Destroying Jobs. *MIT Technology Review*, p. 1.
- Salmon, K. (2015, février 05). *Une fonction RH Digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise*. Récupéré sur <https://www.blogdumoderateur.com:https://www.blogdumoderateur.com/etude-les-rh-transformation-numerique/>, consulté le 11/09/2021 à 15h00.
- Sara Horowitz, (. ,. (2014, Aout 26). *America, say goodbye to the Era of Big Work*. Retrieved from <https://www.latimes.com:https://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-horowitz-work-freelancers-20140826-story.html>, consulté le 17/10/2021 à 22h00.
- Simon, B. (2014). *Une fonction RH Digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise » is coming*. Récupéré sur [!https://leblogrh.net: !https://leblogrh.net/2015/02/notre-etude-une-fonction-rh-digitale-engagee-a-accompagner-la-transformation-numerique-de-son-](https://leblogrh.net:https://leblogrh.net/2015/02/notre-etude-une-fonction-rh-digitale-engagee-a-accompagner-la-transformation-numerique-de-son-)
- Stenger , T., & Coutant, A. (2014). *E-marketing & e-commerce :Concepts, Outils et Pratiques*. Paris: Dunod.
- Thoresen, J , C., & Timothy, A. (1999, February). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 1*, pp. 107-122.
- Typhanie, D. (2020). *Digitalisation des entreprises : enjeu de notre économie*. Paris: Assemblée nationale française.
- Wardi, K. E. (2018). L'harmonisation des processus RH : quels bénéfices ? *comment harmoniser vos processus RH décentralisés ?*, (pp. <https://www.rhmatin.com/sirh/sirh-saas/webinaire-comment-harmoniser-vos-processus-rh-decentralises.html> consul).
- Zanini, M., & Hamel, G. (2014, October 01). *Build a change platform, not a change program*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com:>

***Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise : Analyse des facteurs bloquants.***

---

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/build-a-change-platform-not-a-change-program>. Consulté le 08/09/2021.