

**Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID. Cas des Organisations Françaises**

**Analysis of the degree of digital transformation of HR processes in times of COVID. Case of French Organizations**

ZOUAOUI /RACHEDI AKILA

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, [zouaakila@yahoo.fr](mailto:zouaakila@yahoo.fr)

Reçu le:21/10/2022

Accepté le:29/11/2022

Publié le:15/01/2023

**Résumé :**

Cette recherche vise à montrer que la transformation digitale (TD) est plus que jamais d'actualité et fait objet de réflexions, dans les récents travaux académiques. De nouveaux procédés et processus sont venus bousculer le quotidien des entreprises qui font aujourd'hui face à une toute nouvelle révolution appelée, la « quatrième révolution industrielle ». L'objectif de ce papier est de faire un état des lieux du degré de transformation digitale des processus RH au sein des Organisations Françaises durant la période du COVID. Nous avons choisi une méthodologie d'investigation reposant essentiellement sur un recueil de données quantitatives sur la base du rapport d'une enquête réalisée par le cabinet (DELOITTE, 10 mars 2021). Un traitement statistique par Excel des données a été réalisé. Les résultats de la recherche montrent que le COVID a entraîné une accélération forcée de la digitalisation des process RH au sein des organisations enquêtées.

**Mots clés :** Digitalisation, transformation digitale processus RH, plateforme de dématérialisation, solution Open Bee, Deloitte

**Jel Classification Codes:** M12, M14

**Abstract:**

This research aims to show that digital transformation (DT) is more topical than ever and is the subject of reflection in recent academic work. New procedures and processes have come to shake up the daily lives of companies which are now facing a whole new revolution called the “fourth industrial revolution”. The objective of this paper is to take stock of the degree of digital transformation of HR processes within French Organizations during the COVID period. We have chosen an investigation methodology based essentially on a collection of quantitative data based on the report of a survey carried out by the firm (DELOITTE, March 10, 2021). Statistical processing by Excel of the data was carried out. The research results show that COVID has led to a forced acceleration of the digitalization of HR processes within the organizations surveyed.

**Keywords:** Digitalization, digital transformation HR process, dematerialization platform, Open Bee solution, Deloitte

**Jel Classification Codes:** M12, M14

## 1. Introduction

Nous vivons actuellement une époque de changement dans nos façons de travailler. L'âge de l'information a créé ce qu'on a appelé une « nouvelle économie ». Les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont engendré internet et transformé les entreprises sont le moteur du changement.

En effet, le rythme rapide des changements qui résultent de l'économie numérique et des évolutions technologiques obligent l'entreprise à s'adapter pour rester compétitive et à défaut survivre.

Les questions que soulève cette évolution rapide des TIC sont au cœur des préoccupations des entreprises. On parle alors, de la digitalisation des entreprises qui est une réalité mondiale incontournable. Elle est déjà bien en marche et s'est accélérée pour faire face à de nouveaux enjeux, et aux récents événements liés à la crise sanitaire 2020.

De notre point de vue, la transformation digitale, conséquence ultime de la digitalisation, consiste à passer de cet état de fonctionnement traditionnel de l'entreprise à un autre état où les outils digitaux permettent de générer une plus grande performance. Cette transformation digitale, en tant que processus de changement, suit un cycle de vie, comme tout projet (phase d'installation ; d'extension et d'approfondissement), et s'appuie essentiellement sur les outils digitaux qui peuvent en temps réel gérer toutes les informations relatives au pilotage et au fonctionnement individuel et collectif. Considérés comme des innovations électroniques et technologiques, ils transforment et facilitent les échanges en temps réel et donne naissance à de nouvelles formes de travail. On parle alors, d'une transformation et d'une optimisation des workflows.

La fonction RH est au cœur de cette transformation digitale. En fait, elle est stimulée en premier lieu, par des nouvelles formes de travail comme le nomadisme. Le DRH va être obligé d'avoir la même qualité de service pour les salariés, qu'ils soient sur son lieu de travail ou en déplacement. Et en second lieu, par la nouvelle génération qui souhaite trouver dans l'entreprise des outils innovants, des outils modernes qu'ils ont l'habitude déjà d'utiliser dans une sphère privée. Répondre à ce besoin de transformation par de la dématérialisation de documents et de la dématérialisation de processus RH.

C'est pourquoi, nous nous sommes focalisés sur la question de l'usage des solutions de dématérialisation RH et en particulier, le taux d'adoption d'une plateforme de dématérialisation pour l'optimisation des processus. Partant de là, cette recherche propose de comprendre :

- *Comment une démarche de transformation digitale passe nécessairement par le déploiement d'un projet de dématérialisation RH ?*
- *Quel impact a eu le COVID sur le degré de transformation digitale des process RH au sein des Organisations Françaises ?*

**En prenant en considération ces éléments, La recherche propose de tester les hypothèses selon lesquelles :**

**Hypothèse 1** : une transformation digitale nécessite l'usage de solutions de dématérialisation RH.

**Hypothèse 2 :** le COVID a engendré une accélération forcée de la digitalisation des process RH au sein des Organisations Françaises.

Pour répondre à cette question, une revue de la littérature sur les concepts de digitalisation et de transformation digitale fera l'objet de la première partie. La seconde partie, abordera l'exemple de la plateforme Open Bee, et en dernier lieu, le papier propose une analyse et une discussion des résultats de l'enquête du cabinet Deloitte en 2021 relative à l'état des lieux des organisations françaises concernant la digitalisation des processus RH.

## **2. Une revue de la littérature**

Cette première partie portera sur une revue des travaux concernant la digitalisation et la transformation digitale. L'objectif visé à travers cette revue, est de comprendre et de cerner l'ensemble des dimensions que couvre ces deux notions.

### **2.1 Digitalisation et transformation digitale (TD)**

La prise de conscience de l'importance de la digitalisation est de plus en plus prégnante dans l'esprit des professionnels et des chercheurs académiques. La dernière décennie a été la décennie reine de la référence à la transformation digitale des entreprises. Cette transformation « processus de maturation.

En effet, une multitude de travaux académiques sur le sujet, ont vu le jour [ (AUTISSIER, Lange, A , & Houlière,S , 2017) (BAUDOIN, DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K, 2019) ., (COUPEZ, 2015)., (FAYON & TARTAR, 2014) ].

La digitalisation, telle qu'elle est perçue par les professionnels, est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

Selon (STORHAYE, 2016, p. 124) « *La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies* ».

Comme (NAFZAOUI & EL ABID, 2020, p. 70) le font remarquer « *Il s'agit d'un procédé visant à intégrer les nouvelles technologies dans le travail afin de rendre un processus, objet ou outil plus performant* ».

Pour (ABRIAN & ZIKY, 2021, p. 273) « Le concept de la digitalisation consiste en l'intégration des nouvelles technologies dans les processus commerciaux et sociaux, pour les améliorer et par conséquent créer une valeur ajoutée pour l'entreprise ».

Pour notre part, nous avons retenu la définition suivante : la digitalisation fait référence à l'utilisation des technologies informatiques ou numériques dans l'objectif ultime est la création de valeur

***Analyse du degré de transformation digitale des processus RH. Cas des Organizations Françaises***

L'étude de (ABRIAN & ZIKY, 2021) portant sur Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises met l'accent sur les modèles et les théories traitant l'adoption des innovations. Le modèle conceptuel de la recherche présente l'ensemble des déterminants explicatifs de l'adoption des innovations et par conséquent, les déterminants de l'adoption des outils digitaux. Cette recherche avait pour finalité de « *mettre le point sur les facteurs clés et les freins probables d'une telle adoption de la digitalisation par les responsables des entreprises* ».

En ce qui concerne les réflexions sur la notion de transformation digitale, et à la lecture des travaux de recherches qui se sont penchés sur la compréhension de cette notion, il ressort que cette dernière est présentée sous de multiples dimensions et en fonction des critères retenus.

Selon (FAYON & TARTAR, 2014, p. 43) la numérisation signifie « transformation en données numérique ». Elle recouvre :

- La description d'un document physique par fichier numérique ;
- La conversion d'un signal électrique analogique en un flux numérique ;
- L'entreprise de conversion des fonds documentaires datant des époques technologiques précédentes.

Les deux auteurs ajoutent que « La transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation. Cette digitalisation passe par :

- La dématérialisation : remplacer les fichiers physiques (papiers, registres...) par des fichiers virtuels (documents sur PC, sur disques...)
- L'automatisation : automatiser les tâches répétitives que faisaient les humains ;
- Désintermédiation : décharger les salariés des tâches administratives, les libérer des relations hiérarchiques ».

(Delorme & Djellalil, 2015), définissent « La transformation digitale est un changement stratégique, global, complexe et radical. Elle recèle de nombreux défis, mais aussi des paradoxes qu'il va falloir gérer ».

La transformation digitale pour les entreprises, « c'est l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel » (Dudézert, 2018, pp. 57–83). Quant à (BAUDOIN, DIARD, C, BENABID, M, & CHERIF, K, 2019, p. 10) :

« Il est difficile de donner une vision précise de la situation des entreprises dans leur transformation numérique RH. On peut identifier six situations types de transformation numérique :

- A. Transformation avancée et précurseur.
- B. Transformation enclenchée en mode mosaïque.
- C. Transformation enclenchée par le SIRH.
- D. Transformation assoupie.
- E. Pas de transformation engagée mais en projet.

## F. Pas de transformation engagée et pas de projet ».

A cet effet, la recherche récente de (BOUALI & EJBARI, R., 2022, pp. PP 348-366), met en avant les principaux éléments de la TD recensés à travers la littérature, sous forme d'un cadre théorique global en mettant en avant les éléments communs relatives aux différentes définitions. Ainsi, les auteurs énumèrent les principaux facteurs explicatifs pour une démarche de TD qui est une nécessité vitale pour l'entreprise d'aujourd'hui.

Parmi les facteurs déclencheurs et explicatifs, (BOUALI & EJBARI, R., 2022) citent notamment la technologie numérique ; Changement de l'environnement de l'entreprise ; Changement de paysage concurrentiel ; Modification des attentes de clients et le comportement des individus et des salariés. Ainsi, pour garantir la pérennité de l'entreprise, BOUALI, J., & EJBARI, R. (2022), expliquent que les dirigeants doivent revoir leurs business model comme condition essentielle en vue d'un changement. Les principales actions à mener au sein de l'entreprise pour (BOUALI & EJBARI, R., 2022) sont d'ordre six à savoir :

- Revoir la stratégie de l'entreprise ;
- Adoption d'une structure agile,
- Amélioration de la relation clients ;
- Investir dans la technologie ;
- Évoluer la compétence digitale de leadership,
- Motiver les salariés et attirer les talents numériques,
- Et enfin garantir la confiance numérique et la sécurité de l'information.

***Les entreprises trouveront-elles dans cette transformation digitale la possibilité de se renouveler et de moderniser leur fonction RH ?***

Pour répondre à cette question, et à travers la transformation digitale des processus RH, nous essayerons de comprendre ce processus de transformation par le biais d'une mise en place d'une solution digitale.

## **2.2. Transformation digitale de la Fonction RH**

Si la question de la transformation digitale a fait l'objet dans de nombreux écrits, il n'en va moins pour la problématique de transformation digitale RH. Quelques travaux ont abordé cette thématique. On retrouve [ (BAUDOIN, DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K, 2019)., (BOUALI & EJBARI, R., 2022)., (CHGADNA, NGANDU KUNYIMA, & KHATORI, 2020); (LISSANEDDINE & LAAROUSSI, 2021)., (STORHAYE, 2016)].

Selon (AUTISSIER, Lange, A , & Houlière,S , 2017, p. 11) , la fonction RH se doit d'accompagner cette transformation en dotant notamment l'entreprise d'une culture digitale.

La question n'est plus de savoir s'il faut passer au digital mais plutôt comment l'intégrer et obtenir des résultats tangibles.

***Analyse du degré de transformation digitale des processus RH. Cas des Organizations Françaises***

La transformation digitale est aujourd'hui au cœur de la mission de la fonction RH et concerne une très large variété de domaines : l'automatisation des métiers, l'optimisation de l'expérience salarié, la stratégie de marque employeur, les nouveaux modes de travail, la qualité de vie au travail, la gestion et la fidélisation des talents...

Ces transformations sont complexes car elles sont au carrefour de la technologie, du management et de la stratégie de croissance de l'entreprise.

Au cœur de ce mouvement, la DRH devient l'acteur central du changement qui doit satisfaire et engager les collaborateurs qui, eux-mêmes, contribuent à la performance de l'entreprise, à la fidélisation et à la conquête de nouveaux clients.

Comment aller vers une fonction RH repensée et espérer une optimisation des processus ? (STORHAYE, 2016, p. 124), définit la digitalisation RH comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. »

Pour (BAUDOIN, DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K, 2019, p. 05), la transformation numérique de la fonction RH recouvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise. « *La transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences... Dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH (déjà existantes sur le marché ou à développer).*

(BAUDOIN, DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K, 2019, pp. 10-11), trouvent qu'« *il est difficile de donner une vision précise de la situation des entreprises dans leur transformation numérique RH. On peut identifier six situations types de transformation numérique :*

- *Transformation avancée et précurseur.*
- *Transformation enclenchée en mode mosaïque.*
- *Transformation enclenchée par le SIRH.*
- *Transformation assoupie.*
- *Pas de transformation engagée mais en proie.*
- *Pas de transformation engagée et pas de projet ».*

La transformation numérique RH se concrétise par la mise en œuvre d'une ou plusieurs solutions sur des différents processus RH. Ces solutions sont portées par des projets numériques RH. On peut donc représenter cette transformation numérique de la fonction RH par un portefeuille de projets numériques RH, à des stades de mise en œuvre plus ou moins avancés, et comportant chacun, l'utilisation d'une ou plusieurs solutions numériques RH.

A la lecture des travaux de recherches relatifs à la transformation digitale RH, il s'avère que cette notion a été abordée selon différents angles. On ce qui concerne (CHGADNA, NGANDU KUNYIMA, & KHATORI, 2020) leurs objectifs recherchés à travers leur travail résident à apporter un éclairage sur la numérisation de la fonction RH sur le plan stratégique et managérial. Ils s'interrogent sur la valeur ajoutée de la numérisation de la fonction H et de son rôle dans la transformation des organisations.

(LISSANEDDINE & LAAROUSSI, 2021), s'interrogent sur les avantages apportés par les réseaux sociaux numériques et leur participation à la digitalisation RH et en particulier, dans le développement de la marque employeur. Selon eux, « *Ces mutations croissantes et ces changements perpétuels de l'environnement de l'entreprise ont favorisé le passage de la fonction RH du volet de support au volet stratégique et ont changé les enjeux dans l'organisation* (BAUDOIN.E, DIARD.C, BENABID,M , & CHERIF,K , 2019). *Ce contexte a attribué au capital humain une position cruciale au sein de l'entreprise et a engendré la transformation de la fonction RH* ».

(BAUDOIN, DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K, 2019, p. 14), s'intéressent au e-GRH et confirment que, « L'e-RH accélère les activités de GRH et contribue à des transactions plus précises et transparentes ... L'utilisation d'e-RH garantit des processus plus simples et plus englobants dans toutes les organisations. Après l'adoption de l'e-RH, de nombreux outils et portails sont partagés avec diverses parties prenantes qui ont quelque chose à voir avec les activités RH ». La transformation numérique de la fonction RH, se compose d'un portefeuille de projets. La mise en œuvre de chaque projet numérique RH comporte six dimensions principales :

- Dimension technologique ;
- Dimension humaine ;
  - Dimension organisationnelle ;
  - Dimension financière ;
  - Dimension juridique ;
  - Dimension conceptuelle.

La dimension technologique correspond à l'ensemble des composantes matérielles et logicielles contenues dans les solutions numériques RH elles-mêmes. Elle comporte également l'ensemble des composantes matérielles et logicielles du système technologique préexistant de l'entreprise.

### **2.3. Les facteurs clés de succès d'un projet de digitalisation RH**

Le déploiement d'un projet de dématérialisation RH réussi, est un projet qui fait écho à des facteurs clés de succès. Quatre facteurs déterminants la réussite d'un projet de numérisation ont été énumérés par (BAUDOIN.E, DIARD.C, BENABID,M , & CHERIF,K , 2019, pp. 18-20). Le premier facteur de succès réside dans les connaissances qui se résument comme ce qui suit :

- Connaissance des besoins et processus RH ;
- Connaissance des solutions numériques sur le marché ;

***Analyse du degré de transformation digitale des processus RH. Cas des Organisations Françaises***

- Connaissance de l'infrastructure technologique de l'entreprise.

Le second facteur, concerne les ressources qui sont au nombre de trois :

- Le coût de la mise en œuvre ;
- Les éléments juridiques (clauses spécifiques relatives aux migrations des données) ;
- Et les ressources humaines.

Le troisième facteur clés déterminant, cible les sponsors (pour légitimer l'importance du projet) et les relais (Key users), qui participent aux actions de communication et de formation locale.

Le dernier facteur clé de succès concerne la gestion de projet (préparation et exécution) et la gestion du changement (qui consiste à la mise en œuvre d'un suivi d'actions telles que la formation, communication et supports pour assurer l'utilisation et l'appropriation par les différents utilisateurs, de l'ensemble de solutions numériques RH misent en œuvre) qui sont deux éléments essentiels à la mise en œuvre d'un projet numérique RH.

(BAUDOIN.E, DIARD.C, BENABID,M , & CHERIF,K , 2019, p. 12), se sont penchés sur les grandes tendances relatives au solutions numériques RH. Ils estiment qu'il existe un très fort dynamisme dans le développement de ces solutions.

Quant aux apports potentiels du numérique appliqué à la gestion des ressources humaines, nous pouvons citer :

- l'utilisation de la diversité du sourcing numérique et des formats numériques de formation ;
- simplifier la numérisation de solutions déjà existantes, et leur permettre une diffusion plus globale ;
- suivre l'évolution des attentes et comportements des employés.

La transformation numérique RH se définit alors, comme un changement dans la façon dont une entreprise emploie les technologies numériques, pour développer un nouveau projet. et ceci passe en premier lieu par une dématérialisation. La dématérialisation documentaire RH constitue un bouleversement majeur de la gestion des ressources humaines, cependant c'est une innovation utile, répondant positivement aux besoins des directions des ressources humaines et des salariés. Il existe deux types de dématérialisation:

- La dématérialisation « native » lorsqu'un document est directement produit en format électronique sans avoir besoin de le numériser.
- La dématérialisation « a posteriori » lorsque le document existe sous format papier et oblige à passer par la numérisation pour le transformer en format électronique.

Cette dématérialisation passe par:

- Anticiper la transition numérique en impliquant tous les acteurs.
- Instaurer une standardisation du fonds documentaire.
- Mettre en place une gestion de fonds documentaire informatisé via la GED (Gestion Electronique des documents).

Pour nous, dématérialiser, c'est aller vers des processus métiers en version électronique. Pour cela, concrètement, l'entreprise aura besoin d'un portail RH. Ce portail RH, va être la



possibilité d'offrir aux salariés un catalogue de services en libre-service, comme le dépôt de congés, mais aussi la demande d'attestations, la demande de formation, la demande en besoin de personnel. Également, le besoin de processus.

C'est un processus dans lequel on va enregistrer tous les systèmes, des mécanismes de validation pour tel ou tel processus. On va avoir besoin d'une validation du manager ou directement d'un DRH. Et puis on va avoir besoin de coffre-fort électronique dans lequel on va venir archiver des documents. En fait, l'importance réside par exemple, dans un processus d'embauche dans lequel on va avoir besoin à un moment donné d'un diplômé, d'un cv, on va être en capacité automatiquement d'archiver tous ces documents dans le dossier du collaborateur.

Le résultat, un gain de temps. Et puis c'est aussi la signature électronique. La signature électronique, c'est ce qui vous permet d'obtenir de la digitalisation de bout en bout et effectivement supprimer le papier et gagner beaucoup de temps dans les processus RH.

Le changement de support implique l'utilisation d'un :

- Certificat d'identité numérique qui permet d'identifier les intervenants au cours du processus (signature numérique),
- Horodatage, timestamp, qui garantit l'heure et la date à chaque étape du traitement.
- Espace de confiance distant : les documents et les étapes de leur traitement sont centralisés sur un serveur tiers
- D'une enveloppe numérique : l'utilisateur conserve ses documents au sein d'une enveloppe numérique qui intègre une fiche de suivi dont chaque étape est certifiée par un tiers.

### **3. L'usage d'une solution de dématérialisation RH. Cas de la plate- forme d'Open Bee**

Plusieurs solutions de dématérialisation des processus RH existent et qui sont proposées par les entreprises, à titre indicatif, nous avons synthétisé six solutions.

#### **▪ . Le coffre-fort électronique**

C'est un espace de stockage sécurisé dans lequel l'entreprise peut distribuer les bulletins de paie, ou tout autre document (annexe de bulletin, lettres d'informations, ...).

#### **▪ Le dossier administratif dématérialisé**

Ce dossier est espace de stockage dédié aux RH, permettant de stocker les documents dématérialisés des collaborateurs. Le dossier administratif est organisé selon un plan de classement à définir.

#### **▪ L'outil de génération de documents base de connaissance**

C'est un outil qui permet d'assembler les différentes clauses prédéfinies dans les contrats, de préremplir certaines informations (nom, prénom), et de générer un document PDF modifiable par les gestionnaires RH.

#### **▪ La signature électronique de contrats**

*Analyse du degré de transformation digitale des processus RH. Cas des Organizations Françaises*

La signature électronique permet de remplacer la signature manuelle, par l'utilisation d'un certificat électronique, dont la validité est garantie par un tiers de confiance.

▪ **La gestion des processus documentaires**

Solution permettant d'automatiser les processus RH. Par exemple, dans le cas de l'intégration d'un collaborateur, lorsqu'une tâche de signature de contrat a été réalisée, le système peut envoyer automatiquement une notification au service sécurité pour que le badge soit prêt le jour de l'arrivée du collaborateur.

▪ **La base de connaissance ou « case management »**

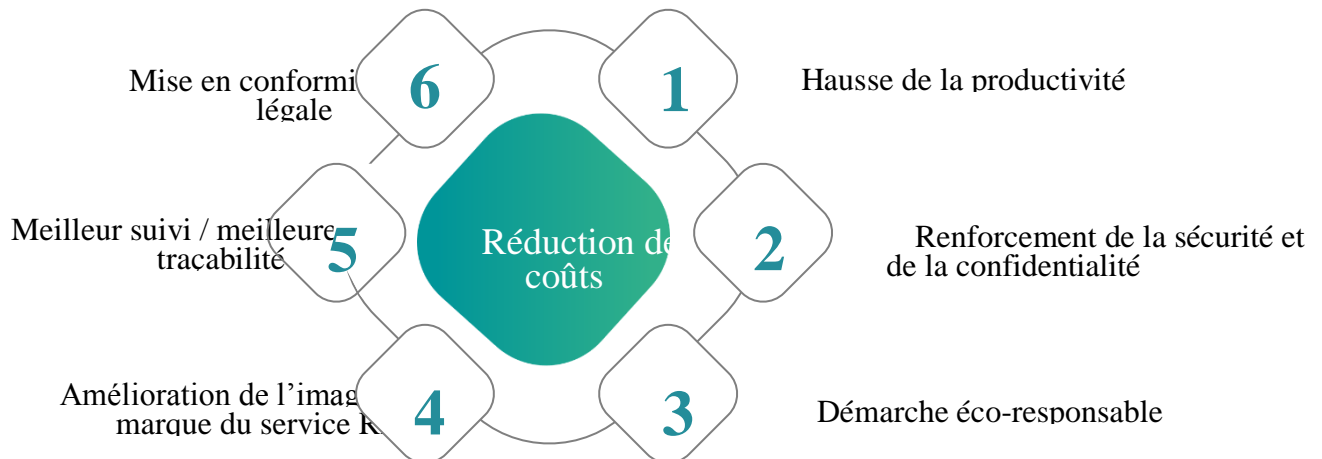
Il s'agit d'un outil pour mettre à disposition des salariés, des informations fiables et actualisées, des documents, pour lancer l'exécution de processus.

Pour Les avantages de la dématérialisation des processus RH, nombreux sont les avantages de la dématérialisation des processus RH qui sont avancées par les éditeurs de solutions :

- Conservation et hiérarchisation des documents.
- Réduction des dépenses matérielles liées aux fournitures : papier, mise sous pli et routage d'envois.
- Réduction des sollicitations liées aux répliques.
- Abaissement des impératifs relatifs à la distance.
- Amélioration des conditions lors d'événements nécessitant la coordination des acteurs, tel que le paraphe de documents personnels et administratifs.
- Réduction des coûts d'archivage, de traitement et de sauvegarde des documents.
- Une baisse des procès au sujet des garanties de fiabilité et d'intégrité des données.
- Un envoi de document instantané et sécurisé.
- Appréhender la globalité de la chaîne logistique et ses questionnements.

Pour la solution Open Bee, la figure ci-dessous résume les bénéfices apportés de la dématérialisation.

**Figure N°1 : avantages de la dématérialisation**



Source : (ABIDI, 2021) plateforme d'Open Bee

En résumé, les bénéfices retirés de l'usage des documents électroniques sont nombreux :

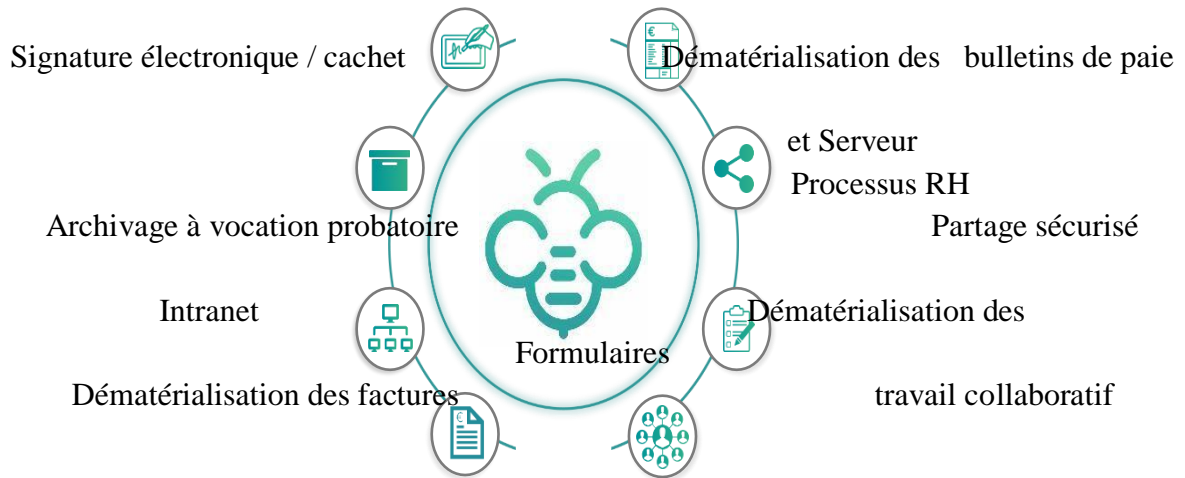
- Conservation et hiérarchisation des documents ;
- Réduction des dépenses matérielles liées aux fournitures : papier, mise sous pli et routage d'envois. ;
- Réduction des sollicitations liées aux répliques ;
- Abaissement des impératifs relatifs à la distance ;
- Amélioration des conditions lors d'événements nécessitant la coordination des acteurs tel que le paraphe de documents personnels et administratifs ;
- Réduction des coûts d'archivage, de traitement et de sauvegarde des documents ;
- Un envoi de document instantané et sécurisé.

La mise en place de formulaires électroniques et de workflows, comme exemple permet de fluidifier les processus administratifs. La gestion au format électronique simplifie la validation, le traitement et la conservation de nombreux documents RH tels que :

- Les comptes-rendus d'entretiens ;
- Les demandes de congés ;
- Les feuilles de temps ;
- Les notes de frais.

Dans l'objectif de s'adapter aux nouvelles organisations et façons de travailler, optimiser la gestion des flux de documents entrants, faire des économies budgétaires, améliorer la satisfaction clients et partenaires et réaliser des gains de productivité, la plateforme Opee Bee (figure 2), présente des solutions de dématérialisation RH.

**Figure N°2 : La plateforme globale de dématérialisation Open Bee**



Source : (ABIDI, 2021) Open Bee

A travers le cas de la plateforme Open Bee, la digitalisation des processus métier peut profondément changer l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

#### **4. Analyse des résultats du terrain d'observation**

Notre recherche s'est focalisée sur le contexte français, en s'appuyant sur les résultats d'une enquête réalisée par le cabinet (DELOITTE, 10 mars 2021), premier cabinet des quatre plus importants réseaux de cabinets d'audit et de conseil mondiaux. Deloitte a réalisé un baromètre dédié à la digitalisation de la fonction RH durant l'année 2021, en partenariat avec Cegid, Crossknowledge et ServiceNow, 176 DRH d'entreprises de différents secteurs ont participé à l'enquête pour faire un état des lieux de la digitalisation des Ressources Humaines des grandes entreprises et grandes ETI Françaises. Les résultats de cette enquête, ont fait l'objet d'analyse et d'interprétation de notre part.

La partie suivante présente et analyse les résultats de l'enquête du cabinet Deloitte.

##### **4.1 Profil des organisations répondantes**

Les données recueillies par le cabinet (DELOITTE, 10 mars 2021), montrent une hétérogénéité des organisations, objet de l'enquête (tableau N°1).

**Tableau N°1 : nombre d'organisations par secteur d'activité**

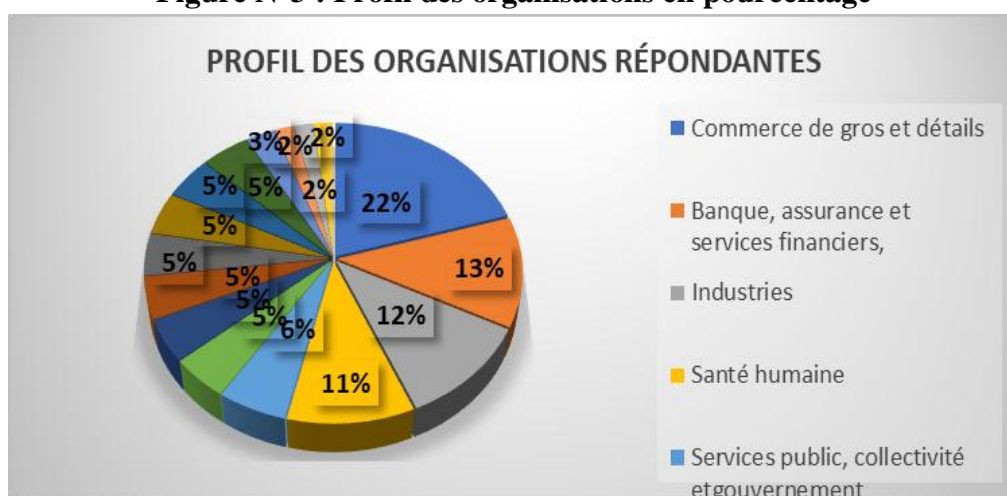
Secteurs d'activité	Nombre
Commerce de gros et détails	22%
Banque, assurance et services financiers,	13%
Industries	12%
Santé humaine	11%
Services public, collectivité et gouv	6%
Lux	5%
Agroalimentaire	5%
Transports et entreposage	5%
Énergie	5%
Hébergement et restauration	5%
Services aux entreprises	5%
Technologies, médias, télécoms	5%
Automobile	3%
Autres	2%
Construction	2%
Éducatons	2%

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITE, 10 mars 2021)

Les données recueillies par le cabinet (DELOITE, 10 mars 2021), montrent une hétérogénéité des organisations, objet de l'enquête (tableau N°1).

La figure N°3 montre que le secteur du commerce de gros et détail prend la première place des entreprises objet de l'enquête et secteur financier vient en deuxième position. L'industrie représente 12% des entreprises enquêtée.

**Figure N°3 : Profil des organisations en pourcentage**



Source : établie par nos soins en fonction des données du tableau N° 1

Dans la figure 4, nous remarquons que le taux de réponse du secteur commerce de gros et de détail est le plus élevé 22%. En revanche, le secteur éducatif, le taux de réponse est le plus faible 2%.

**Figure N°4 : histogramme du profil des organisations en pourcentage**



Source : établie par nos soins en fonction des données du tableau N°1

#### 4.2 Le niveau de digitalisation des processus dans les organisations

A la lecture des données concernant la digitalisation dans les organisations objet de l'enquête, il ressort que la majorité des organisations (61%), possède un outil de digitalisation pour la gestion des absences. Le tableau suivant illustre l'état de la digitalisation concernant la gestion des absences.

**Tableau N°2 : Gestion des absences (GA)**

Nombre d'Organisations	Etat de la digitalisation de la GA
7%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
7%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
24%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
61%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITTE, 10 mars 2021)

En ce qui concerne la gestion du processus entretiens annuels, la digitalisation est bien enclenchée puisque 61% des répondants sont satisfait de l'outil (tableau N° 3).

**Tableau N°3 : Entretiens annuels**

Nombre d'Organisations	Etat de la digitalisation des entretiens
3%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
23%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
12%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
61%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITE, 10 mars 2021)

Pour la gestion des formations, nous constatons que seulement 42% des organisations sont satisfait de l'outil et que 7% de ces organisations n'ont de projet de digitalisation de la formation, voir le tableau ci-dessous. Nous pouvons interpréter ce résultat par la nature même du secteur d'activité.

**Tableau N°4 : Formations**

Nombre d'Organisations	Etat de la digitalisation
7%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
19%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
31%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
42%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITE, 10 mars 2021)

La digitalisation de la pratique de recrutement au sein des organisations enquêtés, n'est pas assez répondue dans 27% des organisations. La digitalisation du processus de recrutement ne concerne que 42 % des organisations objet de l'enquête (tableau N° 5).

**Tableau N°5 : Recrutement**

Nombre d'Organisations	Etat du recrutement
15%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
12%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
31%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
42%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITE, 10 mars 2021)

Les DRH des entreprises françaises considèrent que le COVID a entraîné une accélération forcée de la digitalisation de leurs process RH, notamment pour tous les process liés à la gestion des talents mais les chiffres indiquent que seulement 31% des entreprises ont mis en place une solution de gestion des talents (tableau N° 6).

**Tableau N°6 : Gestion des talents**

Nombre d'Organisations	Etat de gestion des talents
23%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
23%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
22%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
31%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITTE, 10 mars 2021)

Quant à la gestion des compétences par une solution digitale, il s'avère à la lecture des données récoltés par Deloitte, qu'un grand nombre, 32%, ne possède pas de projet de digitalisation des compétences. Le tableau N°7 illustre cette réalité des entreprises françaises.

**Tableau N°7 : Cartographie des compétences**

Nombre d'Organisations	Etat des compétences
32%	Pas de projets de digitalisation pour le moment
31%	Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme
17%	Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins
19%	Outil déjà en place et satisfaisant

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITTE, 10 mars 2021)

Comme synthèse des résultats, nous pouvons affirmer que la majorité des entreprises n'a pas achevé la transformation digitale de sa fonction RH : seul 6% des entreprises répondantes à l'enquête, considèrent avoir digitalisé tous leurs process. 37% des entreprises estiment que La transformation est en progrès et 53% voient que seule une minorité des process a été digitalisée.

Le tableau 8 synthétise le niveau de digitalisation des processus dans les organisations. Les salariés qui ont accès à des solutions de dématérialisation des procédures administratives RH sont largement satisfaits. Les entreprises ayant mis en œuvre un projet de dématérialisation RH sont satisfaites des outils, et des avantages de ceux-ci.

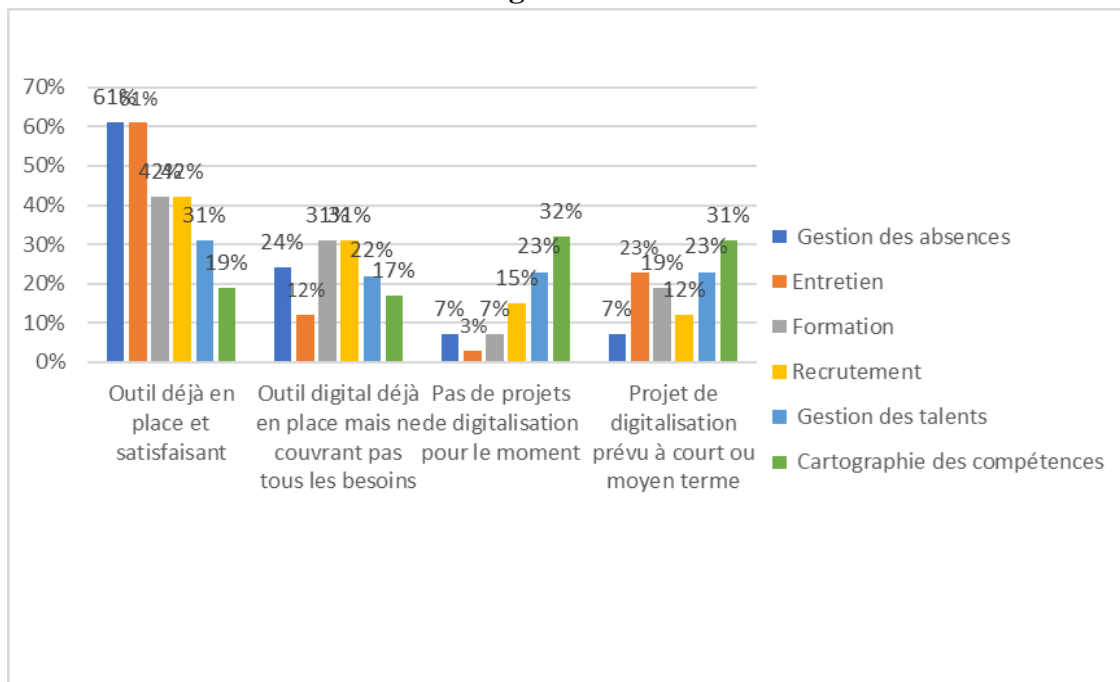


**Tableau N°8 : Le niveau de digitalisation des processus RH**

<b>LE NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS DANS LES ORGANISATIONS</b>	<b>Gestion des absences</b>	<b>Entretien</b>	<b>Formation</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Gestion des talents</b>	<b>Cartographie des compétences</b>
Pas de projets de digitalisation pour le moment	7%	3%	7%	15%	23%	32%
Projet de digitalisation prévu à court ou moyen terme	7%	23%	19%	12%	23%	31%
Outil digital déjà en place mais ne couvrant pas tous les besoins	24%	12%	31%	31%	22%	17%
Outil déjà en place et satisfaisant	61%	61%	42%	42%	31%	19%

Source : établie par nos soins en fonction des données de (DELOITTE, 10 mars 2021)

**Figure N° 5 : Le niveau de digitalisation des processus RH dans les différentes organisations**



Source : établie par nos soins en fonction des données du tableau

La figure ci-dessus représentant l'histogramme du niveau de digitalisation de l'ensemble des processus RH dans les organisations objet de l'enquête en fonction des secteurs d'activité.

### 4.3 Principaux résultats

Le COVID a engendré une accélération forcée de la digitalisation des processus RH au sein des organisations françaises, notamment pour tous les processus liés à la gestion des talents et aux nouveaux modes de travail.

L'enquête du cabinet Deloitte a révélé que les processus RH les plus avancés en termes de digitalisation sont : la gestion de la paie (partiellement ou déjà menée dans 63% des entreprises), et la formation (51%). Les processus liés au capital humain, les DRH les placent en première position, notamment le développement des compétences et la formation.

### 5. Conclusion

La question principale que ce papier s'est attaché d'expliquer, était que la transformation digitale s'inscrit dans le contexte actuel, comme un vecteur de progrès de l'entreprise. La première partie s'est penchée à cerner la notion de digitalisation et celle de TD, la seconde a abordé la nécessité d'adoption d'une solution de dématérialisation à travers le cas de la plateforme Open Bee. La troisième partie s'est attachée à présenter l'enquête réalisée par le cabinet Deloitte concernant l'état des lieux des organisations françaises, des processus RH par rapport à l'adoption de la digitalisation et son évolution. En dernier lieu, à travers les données de l'enquête Deloitte, nous avons effectué une analyse et une discussion des résultats. **Replacés dans le contexte de la recherche, les différents résultats de l'enquête permettent de valider l'hypothèse 1 qui stipule qu'une transformation digitale nécessite l'usage de solutions de dématérialisation RH. De même pour l'hypothèse 2, le COVID a engendré une accélération de la digitalisation des processus RH au sein des Organisations Françaises** notamment pour tous les processus liés à la gestion des talents.

Il ressort de cette recherche que la fonction RH est en train de se réinventer et que l'usage des solutions de dématérialisation RH, est une nécessité pour la digitalisation de l'entreprise et particulièrement l'entreprise algérienne. Les entreprises algériennes doivent encore progresser pour atteindre les niveaux de dématérialisation RH des entreprises des pays développés.

De notre point de vue, le développement des solutions de dématérialisation doit se frayer un chemin dans un environnement réfractaire au changement. Elles peuvent toutefois s'appuyer sur des leviers de respect de l'environnement et de gestion à distance. C'est pourquoi, la DRH a tout à gagner à transformer ses pratiques et profiter des bénéfices de la digitalisation.

Ensuite, il est important de signaler que si le terme dématérialisation vise le « 0 » papier, il nous semble qu'il est peu approprié, puisque le nouveau support d'information, électronique, est lui aussi matériel : le stockage et la diffusion des informations nécessite de la matière. Par conséquent, ce nouveau support d'information entraîne la consommation de matières premières (métaux des équipements électroniques) et d'énergie pour son élaboration et son utilisation, générant ainsi des déchets électroniques.

## 6. Références

- ABIDI, M. (2021, Mars). Tout comprendre sur les enjeux de la digitalisation des process RH. Hassi Messaoud, Algérie: PROGED.
- ABRIAN, A., & ZIKY, R. (2021). Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(10), pp. : 271- 301.
- AUTISSIER, D., Lange, A , & Houlière,S . (2017). *Penser digital. Les RH au cœur de la dynamique de transformation*. Paris: EYROLLES.
- BAUDOIN, E., DIARD,C, BENABID,M , & CHERIF, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod.
- BAUDOIN.E, DIARD.C, BENABID,M , & CHERIF,K . (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod.
- BOUALI, J., & EJBARI, R. (2022). La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension. I, 3(1-1), . . . *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, pp. 348-366.
- CHGADNA, J., NGANDU KUNYIMA, J., & KHATORI, Y. (2020). Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations. *Revue AME*, 2(4), pp. 253-267.
- COUPEZ, C. (2015). *Penser autrement. L'intranet. La digitalisation. Les réseaux sociaux d'entreprise*. E-book on demand.
- DELOITTE. (10 mars 2021). *Baromètre « Transformation digitale des Ressources Humaines »*. *Future of HR 2021*. Paris La Défense.
- Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). *La transformation digitale. Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Dudézert, A. (2018). *La Transformation digitale des entreprises*. Paris: La Découverte, coll. Repères.
- FAYON, D., & TARTAR, M. (2014). *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*,. Paris: Pearson..Montreuil.
- LISSANEDDINE, Z., & LAAROUSSI, O. (2021). Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur. <https://agr2020.sciencesconf.org/data/pages/>. Consulté le 8 septembre 2022
- NAFZAOU, M. A., & EL ABID, M. (2020). L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit. . 1, 66-90. <http://www.revuechercheur.com/>. Consulté le 05 octobre 2022
- STORHAYE, P. (2016). *Transformation, RH et Digital*. Paris: EMS Management et Société.
- TIMSIT, J. P. (2018). *Stratégie digitale. Méthodes et techniques pour créer de la valeur*. Paris: Vuibert.