

**LE ROLE DE L'EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION DES
RESSOURCES HUMAINES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA
FONCTION RH – REVUE DE LA LITTERATURE**

**THE ROLE OF EVOLUTION OF THE HUMAN RESOURCES
INFORMATION SYSTEM IN THE DEVELOPMENT OF THE HR
FUNCTION – A LITERATURE REVIEW**

MDARBI SAID

Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion
Directeur du Laboratoire de Recherche LAREMO
EST, Université Hassan II, MAROC
said.mdarbi@estc.ma

BOUFAROUJ CHAIMAE

Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche LAREMO
EST, Université Hassan II, MAROC
chaimae.boufarouj@estc.ma

Résumé :

La familiarisation avec les transformations digitales permet aux entreprises de rester alignées avec l'environnement externe. Cette réalité est encore plus présente pour la fonction RH qui cherche à devenir un partenaire stratégique reconnu par l'organisation (Troshani et al., 2011).

Dans ce cadre, la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) par la direction générale, acteur stratégique de l'entreprise, constitue un pas important vers un management stratégique des ressources humaines (Hussain et al., 2007).

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre le fondement théorique de la notion du SIRH de manière générale, analyser et rapprocher son évolution à travers laquelle le concept a été étudié. Dans ce but, nous avons dressé une revue de la littérature basée sur deux évolutions indispensables : la première concerne l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la seconde concerne l'informatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH) pour mieux comprendre l'effet bénéfique du SIRH sur le développement de la FRH.

Mots clés : Digitalisation de la GRH, SIRH, Développement de la FRH, Evolution.

Abstract :

Familiarity with digital transformations allows companies to stay aligned with the external environment. This reality is even more present for the HR function that seeks to become a strategic partner recognized by the organization (Troshani et al., 2011).

Within this context, the implementation of a Human Resources Information System (HRIS) by general management, a strategic player in the workplace, is an important step towards strategic human resources management (Hussain et al., 2007).

The objective of this research paper is to understand the theoretical framework of HRIS concept, analyze and compare its evolution through which this notion has been studied. To this end, we have drawn up a review of the literature based on two essential developments : the first concerns the evolution of Human Resources Management (HRM) and the second concerns the development of the Human Resources Function (HRF) in order to better understand the beneficial effect of the HRIS on the development of the HRF.

Keywords : Digitalization of HRM, HRIS, Development of the HRF, Evolution.

INTRODUCTION

De nos jours, le monde dans son ensemble a subi divers changements sur le plan économique, culturel, technologique et sociétal. L'utilisation de l'informatique est prédominante dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de diverses activités de GRH.

Le développement technologique a influencé directement les modes de travail des responsables de la fonction RH. Cependant, la digitalisation de la GRH a permis d'utiliser des technologies numériques qui peuvent aider à modifier les tâches et à créer des opportunités de valeur.

L'usage des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) a été préconisé comme une opportunité pour les professionnels des RH afin de devenir des partenaires stratégiques de la direction générale. L'idée était que le SIRH permettrait à la fonction RH de devenir plus efficace et de fournir une meilleure information pour la prise de décision.

Dans le même sens, Victor Y. Haines et André Petit (1997, p. 261) confirment qu'aujourd'hui, les nouveaux systèmes informatiques ont été utilisés pour améliorer la prise de décision et soutenir la compétitivité. Ces systèmes ont libéré de nombreuses tâches routinières de traitement des documents dont le responsable des ressources humaines peut développer une orientation service et participer facilement à la prise de décision stratégique.

Notre objet de recherche peut être formulé comme suit :

« Comment le SIRH peut-il contribuer au développement de la fonction Ressources Humaines ? »

Dans ce cadre de réflexion, nous essayerons de comprendre la transformation digitale de la GRH face à un projet de changement technologique, notamment celui de la mise en place d'un SI au sein du service ressources humaines.

Pour répondre à notre problématique, nous consacrons la première section à la définition des principaux concepts, puis nous présentons l'évolution d'un système informatique dans le service du capital humain, l'importance de la mise en place du SIRH et la digitalisation de la GRH pour présenter à la fin un focus sur l'effet du concept de Système d'Information RH sur le développement de la FRH à travers différentes approches étudiées par un certain nombre de chercheurs à ce jour.

1. CADRE THEORIQUE DES CONCEPTS

1.1 La transformation digitale (TD)

Durant les années 60, l'informatique s'est développée dans le domaine scientifique mais également au niveau de la recherche sociale et sociétale¹. Dans le contexte actuel de mondialisation des sciences sociales, les incertitudes progressives sur le marché d'emploi encouragent les entreprises à réétudier leurs styles de management et leurs manières d'appréhender leurs employés. Les collaborateurs, eux également, parviennent à exprimer de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles l'entreprise doit savoir répondre.

Il n'existe actuellement aucune définition fréquemment utilisée pour le terme « Transformation Digitale ». En outre, les termes digitalisation ou transformation digitale sont souvent utilisés de manière substituable (Daniel SCHALLMO et al., 2017, p. 3).

La transformation digitale implique les entreprises et les acteurs dans une période de transition ; dont la difficulté sera proportionnelle à la prise de conscience de ces défis inédits, et à leur capacité ; à y répondre par des dispositifs de formation et de gestion des emplois et des compétences adaptés. Elle est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances des entreprises et elle se traduit par la création de valeur (João Reis et al., 2018, p. 417). Pourtant, elle peut être utilisée lorsque l'adaptation de la technologie consiste principalement à répondre aux exigences de l'environnement externe et à fournir des services plus efficaces (Daniel R. A. Schallmo et al., 2018, p. 6).

Comprendre une transformation digitale, c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes, de mouvements parmi d'autres et c'est en fait tenter d'expliquer un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants et qu'il est difficile d'arrêter pour en prendre un cliché.

A partir des définitions présentées, nous pouvons déduire que le fait d'observer une modification au niveau de n'importe quel système d'entreprise, nous allons parler automatiquement d'une transformation digitale qui se caractérise par un effet observable et relativement durable, peu importe l'ampleur des modifications (Marcin KOTARBA, 2018, p. 126).

1.2 La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La GRH a été présentée comme un remplaçant du terme gestion du personnel dans les organisations. Dans cette optique, des experts comme GUEST qui a considéré que la GRH ne

¹ Fatine Biaz et al., 2018, p. 145

remplaçait pas, mais différait en quelque sorte de la gestion du personnel¹. Ceci signifie que les tâches liées à la GRH ont une préoccupation majeure des activités administratives telles que le recrutement, la rémunération, la promotion, etc.

En outre, Boxall et al., affirment que la GRH comprend tout ce qui est associé à la gestion des relations de travail d'une compagnie. Les administrateurs des RH contribuent au succès de l'entreprise et ils sont considérés comme un partenaire commercial stratégique². Byars Rue (2004, p.14) distingue la GRH comme un ensemble d'activités établies pour fournir et coordonner les personnels d'une organisation.

C'est une approche relativement nouvelle de la gestion du personnel dans toute organisation dont les acteurs sont considérés comme une source clé. La GRH traite de la dimension humaine dans la gestion d'une organisation. Toutefois, par le biais de la GRH, les organisations s'occupent des personnes, de leur sélection, du développement de leurs compétences, de leur motivation, ainsi que du maintien de leur niveau d'implication dans toutes les activités organisationnelles (Naim Ismajli et al., 2015, p. 25).

1.3 Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

D'après la revue de littérature, le système d'information des ressources humaines peut être défini de différentes manières. D'une part, selon le courant de pensée qui définit le SIRH par sa capacité de traitement de l'information quel que soit le moyen mis en œuvre dans la matière, d'autre part, un autre courant qui le considère selon sa capacité technologique en introduisant les technologies de l'information.

Dans sa forme la plus élémentaire, le SIRH est souvent considéré comme un service fourni à une organisation sous la forme d'informations (Tannenbaum et al., 1990).

Bien qu'il existe un éventail de définitions concurrentes du SIRH, il existe un consensus général selon lequel un SIRH est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, récupérer, extraire et distribuer des informations et des données pertinentes sur les ressources humaines d'une organisation (Hendrickson, 2003, p. 381 ; Bondarouk et Ruël, 2008, p. 46; Nguyen Ngoc Duc et al., 2013, p. 107) et sur le matériel, les logiciels, les personnes, les politiques, les procédures et les données (Kavanagh et al., 1990)³.

¹ DAVID E. GUEST, 1987, p. 503

² Peter BOXALL et al., 2000, p. 195

³ Cité par : Richard D. Johnson et al., 2016, p. 28

C.A. Lengnick et al., (2006, p. 189) ont suggéré que le SIRH peut être mis en œuvre selon trois niveaux différents : la publication de l'information ; l'automatisation des transactions ; et, finalement, un changement dans les méthodes de gestion des ressources humaines.

Selon Michael J. Kavanagh, un système d'information des ressources « *ne se résume pas simplement à un matériel informatique et des logiciels RH connexe. Même si un SIRH inclut du matériel informatique et des logiciels, il implique également des personnes, des structures, des politiques stratégiques, des procédures et des données* »¹.

Nous pouvons déduire qu'un SIRH c'est aussi un ensemble de programmes ou d'applications informatiques qui permettant d'informatiser les processus et les tâches liés à la fonction RH au sein de l'organisation. Il a pour ordre d'aider les responsables RH dans la prise de décision, d'une part ; et dans la réalisation des tâches administratives opérationnelles et quotidiennes tel que la paie, recrutement, la formation, la gestion et la répartition du temps de travail, gestion de congés, d'autre part.

2. EVOLUTION DU SIRH

Selon Bernard Just, l'évolution du SIRH peut être appréhendée selon deux évolutions, la première concerne la Gestion des Ressources Humaines (GRH), alors que la deuxième concerne l'informatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH)².

2.1 Evolution de la GRH

Dans ce sens, nous pouvons analyser les tendances historiques de la FRH selon différents points de vue : l'évolution de la GRH comme discipline professionnelle et scientifique, comme aide à la gestion, comme conflit politique et économique entre la direction et les employés, et finalement comme un mouvement croissant de la participation des employés influencé par les développements de la psychologie industrielle, organisationnelle et sociale³.

La figure suivante (**Figure 1**) présente l'analyse historique de l'évolution de la GRH, proposée par Bernard Just (2010) qui démontre que la compréhension de l'évolution du SIRH au fil de temps dépend au changement et à l'évolution des besoins de la fonction RH.

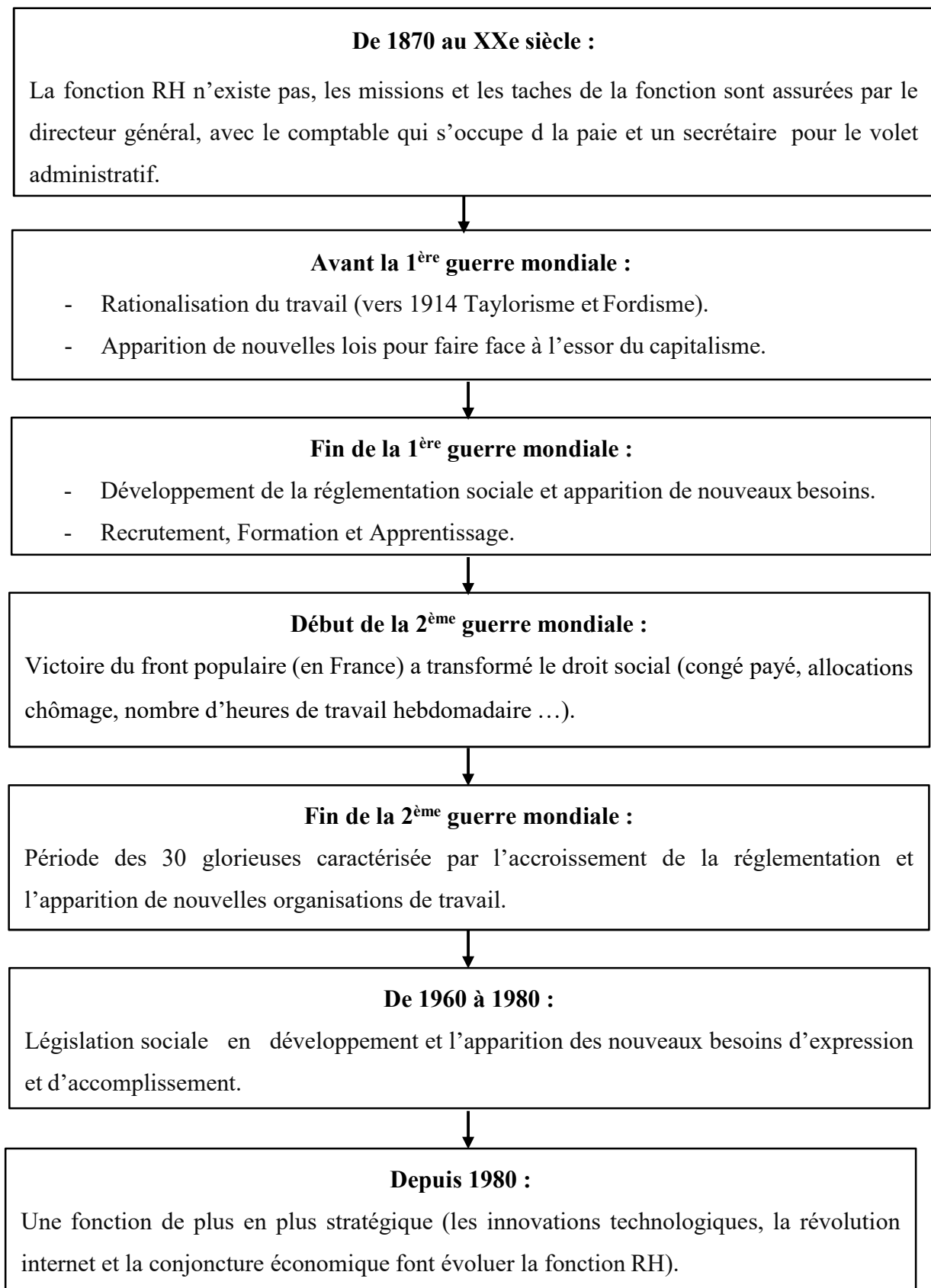
BERNARD Just décompose l'évolution de la GRH en sept périodes essentielles.

¹ Kavanagh et al., 1990, p.29

² Gilles Exbrayat et al., 2010, p. 10

³ Peter Boxall et al., 2009, p. 2

Figure 1 : Evolution de la GRH (BERNARD Just, 2010)



Source : Par nos soins

La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource à optimiser et non plus, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser. Cependant, le gestionnaire du personnel doit être à la fois un psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la mesure où il s'agit de vendre ses idées et ses services aux clients internes), un juriste (il doit être spécialiste en législation sociale), un financier (il doit savoir évaluer les enjeux financiers de la fonction), un pédagogue (il doit pouvoir faire passer un message), et un informaticien (recueil et traitement des informations) mais surtout il doit être un homme de culture d'entreprise¹.

2.2 Informatisation de la Fonction Ressources Humaines (FRH)

Aujourd'hui la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne consiste plus seulement en une gestion administrative du personnel mais elle concerne aussi la gestion systémique et stratégique de la GRH². L'enjeu majeur pour les DRH est d'adopter une conduite adéquate du changement technologique basée essentiellement sur une large politique de communication afin de réussir cette transformation organisationnelle qui permet de garantir une transparence tout au long le processus de digitalisation.

Bernard Just décompose l'évolution de l'informatisation de le FRH selon trois âges :

2.2.1 Age de Pierre: Le Progiciel de la paie

Il constitue le passage de la mécanographie à l'ordinateur à partir des années 1960. Durant les années 1970-1980 les exigences et les demandes des utilisateurs commencent à s'accroître, ce qui donne naissance à le premier package de paie (des applications paramétrables qui font toutes les fonctions standards de la paie).

2.2.2 Age de Bronze: Le Progiciel RH

C'est l'émergence de nouvelles problématiques, et l'introduction de la notion du temps partiel qui vont complexifier la gestion mono-processus de la paie, ce qui mène les éditeurs à proposer des logiciels plus complets tout en intégrant la gestion de temps et la gestion de la formation.

2.2.3 Age de fer: Le Système d'Information des Ressources Humaines

Nous mettons l'accent sur la révolution qui a impacté le monde du SIRH à partir des années 2000 par l'apparition d'autres facteurs tel que l'employabilité, la difficulté du processus de

¹ Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, 2015, p. 398

² Abdelwahab Aït Razouk, 2007, p. 20

recrutement, la gestion des compétences et de la carrière, Evaluation et l'entretiens, d'une part. D'autre part, l'émergence de deux structures de logiciels RH : le progiciel unique « couteau suisse » qui regroupe toutes les fonctionnalités, et les progiciels « Best of Breed » autour du progiciel dit « maître » où tous les dossiers individuels sont stockés.

Les mutations technologiques ont révolutionné d'une façon importante l'organisation de travail au sein de la fonction RH. Gestion administrative du personnel (GAP) et la paie constituaient l'essentiel de l'activité RH. Aujourd'hui la fonction est devenue de plus en plus stratégique plus qu'une activité administrative d'assistance en faisant appel à d'autres activités tel que la gestion de carrière, la gestion des compétences, l'évaluation et la formation... L'évolution de la fonction RH ne dépend, non plus, de l'intégration des ressources humaines dans le système d'information (SI), ou dans le vrai sens du terme, le SIRH en lui-même, mais dépend de la manière dont laquelle chaque acteur utilise et accepte d'utiliser cet outil de SIRH.

3. AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE DU SIRH

Selon Beckers et Bsat (2002) l'utilisation du SIRH procure plusieurs avantages aux entreprises¹. Ils comprennent les éléments suivants :

- Fournir une image d'information complète en tant que base de données unique et intégrée. Cela permet aux organisations de fournir une connectivité structurelle entre les unités et les activités et d'accélérer les transactions d'information,
- Accroître la compétitivité en améliorant les opérations et les processus de gestion des ressources humaines,
- Collecter des données appropriées et les convertir en informations et en connaissances pour améliorer la rapidité et la qualité de la prise de décision,
- Produire un plus grand nombre et une variété de rapports précis et en temps réel sur les ressources humaines,
- Rationaliser et améliorer l'efficacité et l'efficacité des fonctions administratives des ressources humaines,
- Réingénierie des processus et des fonctions RH,
- Améliorer la satisfaction des employés en offrant des services RH de qualité et plus rapides.

Globalement, l'utilisation du SIRH permet d'optimiser le processus et les activités RH à travers l'automatisation des tâches administratives routinières, la standardisation des modes de traitement, la formalisation des procédures et des activités de la GRH et l'adoption d'un langage

¹ Jean-Marie Peretti, 2001, p. 383

commun et uniforme assurant une meilleures communication et compréhension par tous les utilisateurs concernés (L. HAMMADI, 2017, p. 122).

4. LA DIGITALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'instauration du système d'information pour la gestion du capital humain dans l'activité quotidienne du service RH constitue alors un changement structurant de l'organisation du travail au sein dudit service. La digitalisation de la GRH est inspirée du monde numérique. Les employés passent plus d'heures à utiliser des logiciels numériques, ils sont étroitement surveillés par des appareils numériques. Cependant, elle a obligé les responsables à réétudier les programmes élaborés par les RH, les outils utilisés pour la prise de décision, la communication, etc.

C'est un processus assez bien organisé afin de réaliser parfaitement l'efficacité, l'efficience et l'objectivité organisationnelle. Elle comporte trois éléments qui aident l'organisation à fonctionner efficacement, qui sont : les employés à l'ère numérique, la gestion des RH à l'ère numérique et le travail numérique (Vaneeta Aggarwa et al., 2017, p. 24).

4.1 Les employés à l'ère numérique (Digital Employees)

La nouvelle génération au travail est considérée comme un natif numérique. Ils sont plus susceptibles à utiliser l'internet, les médias sociaux, les logiciels, etc. Il y a une très grande différence entre les générations passées, leur comportement et leur personnalité et la génération actuelle sur le lieu de travail¹.

4.2 La gestion des RH à l'ère numérique (Digital Human Resource Management)

Cela implique la planification, la mise en œuvre et l'utilisation de technologies numériques pour soutenir les activités de ressources humaines. Toutes les activités RH telles que le traitement de la paie, la mise à jour de la situation de présence et d'absence du personnel, la rémunération sont prises en charge et modifiées par la digitalisation en transformant les processus et les systèmes par le biais de plateformes numériques, d'applications et de moyens informatiques².

¹ M.H. Jarrahi, 2019, p. 2-3

² Hafinas Halid et al., 2019, p. 98

4.3 Le travail numérique (Digital Work)

En raison de la digitalisation, tout ou partie du contenu de travail de l'organisation devient numérique grâce à l'utilisation de la technologie. Les organisations intègrent également des éléments numériques dans la plupart des processus de travail, transformant ainsi le travail manuel en travail numérique au moyen d'outils numériques¹.

La fonction RH, une fois digitalisée, aide le service RH à se concentrer davantage sur des fonctions autres que le travail administratif. Les résultats des fonctions RH peuvent être alignés, quantifiés dans une certaine mesure, stockés et récupérés pour de meilleures décisions. Les organisations se mondialisent et l'utilisation des technologies numériques est impérative. Il est indispensable pour la fonction RH d'évoluer en fonction des changements attendus dans l'organisation.

5. LE DEVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH A L'EGARD DU SIRH

Mark L. Lengnick-Hall et Moritz (2003, p. 365) propose que le SIRH crée des efficiences d'information et des économies de coûts pour que la fonction RH puisse générer, à partir du système et des données meilleures plus précises sur lesquelles s'améliorent la prise de décision. Les subordonnés ont certainement joué un rôle majeur dans la réussite des organisations depuis l'apparition de la fonction RH vers la fin des années 1960 et le début des années 1970².

L'un des principaux changements technologiques était celui de l'utilisation moderne et l'instauration des SI dans la fonction RH (Hagood et Friedman, 2002 ; Mayfield, Mayfield et Lunce, 2003 ; Schuler, Jackson et Storey, 2001 ; Ulrich, Geller & DeSouza, 1984). Aujourd'hui, la plupart des organisations deviennent de plus en plus dépendantes du SIRH pour accroître l'efficacité de la gestion des ressources humaines (Lippert et Michael Swiercz, 2005 ; Obeidat, 2012 ; Troshani et al., 2011)³.

Au niveau fonctionnel de la digitalisation de la fonction RH, le SIRH peut suivre les qualifications des employés, des candidats et des travailleurs occasionnels, la démographie, l'évaluation du rendement, l'amélioration professionnelle, la paie, le recrutement et la sélection, etc. (Harris et Desimone, 1995 ; Troshani et coll., 2011).

¹ Mohsen Attaran et al., 2019, p. 5

² Taslim Ahammad, 2017, p. 412

³ Faruk Bhuiyan et al., 2015, p. 171

Dans cette partie, nous allons essayer d'énumérer les principaux effets de la mise en place du SIRH sur le développement de la fonction RH. Selon Bernard Merck, peuvent être de trois ordres, directs, indirects et culturels¹.

5.1 Facilitation de l'accès à l'information

L'utilisation des SI pour la GRH rend l'accès à l'information facile au sein de l'organisation, par le fait que tous les acteurs se trouvent connectés via un réseau. L'information, qui était longtemps monopolisée par les départements dont elle est originaire, devient, grâce au système d'information, accessible dans le but d'alimenter les différents sous-systèmes, les collaborateurs peut avoir accès à la multitude d'informations qui auparavant étaient éparpillées dans toute l'entreprise sous différents supports, et touchant à différents aspects (législation sociale, convention collective, règlement intérieur).

5.2 Décentralisation et copilotage à plusieurs niveaux

Par un simple clic, depuis son bureau, le DRH d'une multinationale peut obtenir (par exécution d'une requête) plusieurs états sur les ressources humaines des différentes filiales (par exemple les effectifs de chaque structure, la rémunération moyenne d'une catégorie de salarié, la pyramide des âges...), de même pour les responsables RH (selon des droits d'accès) pour procéder à des comparaisons avec les autres structures de même groupe. Cela se traduit par le développement de la coopération entre structures et le meilleur partage des « best practices ».

5.3 Responsabilisation des acteurs

La mise en place du SIRH permet des gains appréciables en déchargeant la DRH d'activités administratives. Différentes enquêtes faites au sein de la fonction RH font apparaître que la gestion administrative occupe une place assez importante, 60% du temps de la fonction RH est consacré à des opérations administrative, d'où l'intérêt cruciale est de s'orienter vers une responsabilisation des salariés à travers les Systèmes d'Information des RH².

¹ F. Bournois, 2011, p. 331

² Jean-Marie Peretti, 2001, p. 451

CONCLUSION

Au regard de la littérature sur la digitalisation de la GRH et sur le SIRH, nous avons constaté que la littérature est très riche en la matière, raison pour laquelle nous n'avons retenu que les éléments qui vont nous servir lors de l'identification de la relation entre les deux notions.

Après avoir défini la notion de la transformation digitale, nous avons fait un survole théorique pour cadrer notre deuxième concept « le SIRH » et présenter les avantages que procure son utilisation notamment, l'optimisation des processus et des activités RH à travers l'automatisation partielle ou totale de la fonction RH ; afin d'en extraire une réalité sous-jacente. Nous nous sommes trouvés avec une base de données abondante où les courants de pensée se diffèrent, notamment en ce qui concerne les dimensions de la transformation digitale. Les dirigeants des entreprises aujourd'hui se concentrent aux différents éléments de digitalisation de GRH qui aideraient les ressources humaines à faire face aux différents défis qui gênent la transformation digitale des ressources humaines. La fonction RH constitue donc le plus grand et unique atout de l'organisation, qui peut être converti en avantage concurrentiel. La gestion des transformations digitales au niveau des organisations et au sein du service RH constitue une étape vers la réalisation des différents objectifs de manière responsable.

A travers ce travail, nous avons essayé de répondre à la question suivante :

« Comment le SIRH peut-il contribuer au développement de la fonction Ressources Humaines ? »

En mettant l'accent sur la dernière partie de ce travail, il apparaît clairement que le SIRH ; forme de la transformation digitale au sein de l'organisation du travail ; joue un rôle très important sur le développement de la fonction RH. Ceci s'explique par le fait que les SIRH sont devenus de plus en plus une mesure importante pour les organisations pour gérer leurs ressources humaines de manière efficace et efficiente.

L'utilisation du SIRH a été préconisée comme une opportunité pour les professionnels des ressources humaines de devenir des partenaires stratégiques avec la haute direction. L'idée était que le SIRH permettrait à la fonction RH de devenir plus efficace et de fournir une meilleure information pour la prise de décision (N.A. Beadles, 2005, p. 39).

Aujourd'hui, La transformation de la fonction RH avec la création du SIRH a évolué de l'information à l'automatisation et de l'automatisation à la transformation de la fonction RH. Le

nombre d'organisations qui utilisent un SIRH a considérablement augmenté (Lengnick Hall et Moritz, 2003 ; Troshani, Jerram et Gerrard, 2010 ; Toshani, Jerram, et Hill, 2011)¹.

¹ Evans Sokro et al., 2016, p. 241

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Articles de périodique (Revues et Journaux)

Abdelwahab Aït Razouk (2007), *Gestion Stratégique des Ressources Humaines Recherche Théorique et Empirique sur la Durabilité de la Relation entre Stratégie RH et Performance*, France.

Anthony R. HENDRICKSON (2003), *Human resource information systems : backbone technology of contemporary human resources*, Journal of Labour Research, Vol. 24, No. 3, pp. 381–394, DOI : 10.1007/s12122-003-1002-5.

Beadles II N.A., Lowery C.M. et Johns K. (2005), *The Impact of Human Resource Information Systems : An Exploratory Study in the Public Sector*, Communications of the IIMA, Vol. 5, Iss. 4, pp. 39-46, URL : <http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol5/iss4/6>.

Cynthia A. LENGNICK-HALL et Mark L. LENGNICK-HALL (2006), *HR, ERP, AND Knowledge for Competitive Advantage*, Human Resource Management, Vol. 45, No. 2, pp. 179-194, DOI : 10.1002/hrm.20103.

Daniel R. A. Schallmo et Christopher A. Williams (2018), *Digital Transformation Now ! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, SpringerBriefs in Business, ISSN 2191-5490, pp. 1-80, DOI : 10.1007/978-3-319-72844-5.

Daniel SCHALLMO, Christopher A. WILLIAMS et Luke BOARDMAN (2017), *Digital Transformation of Business Models — Best Practice, Enablers, and Roadmap*, International Journal of Innovation Management, Vol. 21, No. 8, pp. 1-17, DOI : 10.1142/S136391961740014X.

David E. GUEST (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521, DOI : 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x.

Ebenezer Ankrah et Evans Sokro (2016), *Intention and Usage of Human Resource Information Systems among Ghanaian Human Resource Managers*, International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 2, pp. 241-248, DOI : 10.5539/ijbm.v11n2p241.

Faruk Bhuiyan, Muhammad Mahbubur Rahman et Mohammad Osman Gani (2015), *Impact of Human Resource Information Systems on Firms' Financial Performance*, International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 10, pp. 171-185, DOI : 10.5539/ijbm.v10n10p171.

Fatine BIAZ et Martine BRASSEUR (2018), *L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation*, Question(s) de management, No. 21, pp. 143-155, URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-143.htm>.

Gilles Exbrayat, Nathalie Fisteberg et Ronan Fouesnant (2010), *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise*, France.

Hafinas Halid, Yusmani Mohd Yusoff et Hemalatha Somu (2019), *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance*, Advances in Economics,

Business and Management Research, Vol. 141, pp. 96-99, URL : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jarrahi M.H. et Eshraghi A. (2019), *Digital Natives vs. Digital Immigrants : A Multidimensional View on Interaction with Social Technologies in Organizations*, Journal of Enterprise Information Management, pp. 1-22, DOI : 10.1108/JEIM-04-2018-0071.

João Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão et Patrícia Matos, *Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research*, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, pp. 411-421, DOI : 10.1007/978-3-319-77703-0_41.

Katarzyna Szczepańska-Woszczyńska (2015), *Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process*, Procedia Economics and Finance 34, pp. 396-402, DOI : 10.1016/S2212-5671(15)01646-9.

Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. (1990), *The human resource information system*, Development and Application, Boston : PWS-Kent.

Lamia BENSMAÏN-HAMMADI (2017), *Le Système d'information des Ressources Humaines, Outil de Réponse aux Défis de la Direction des Ressources Humaines*, Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economiques-IJBES, Vol. 6, pp. 121-129.

Marcin KOTARBA (2018), *Digital Transformation of Business Models*, Foundations of Management, Vol. 10, pp. 123-142, DOI : 10.2478/fman-2018-0011.

Mark L. LENGNICK-HALL et Steve MORITZ (2003), *The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function*, JOURNAL OF LABOR RESEARCH, Volume XXIV, Number 3, pp. 365-379, DOI : 10.1007/s12122-003-1001-6.

Mohsen Attaran, Sharmin Attaran et Diane Kirkland (2019), *The Need for Digital Workplace : Increasing Workforce Productivity in the Information Age*, International Journal of Enterprise Information Systems, Vol. 15, Iss. 1, pp. 1-32, DOI : 10.4018/IJEIS.2019010101.

Naim Ismajli, Jusuf Zekiri, Ermira Qosja et Ibrahim Krasniqi (2015), *The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities*, Journal of Public Administration and Governance, Vol. 5, N. 1, pp. 23-39, DOI : 10.5296/jpag.v5i1.7082.

Nguyen Ngoc Duc, Sununta Siengthai et Steve Page (2013), *A conceptual model of HRIS-Trust : an understanding of suppliers'/customers' relationship*, VOL. 15, NO. 2, pp. 106-116, DOI : 10.1108/14636681311321112.

Peter Boxall et John Purcell (2000), *Strategic Human Resource Management : Where have we come from and where should we be going ?* Vol. 2, No. 2, pp. 183-203, DOI : 10.1111 / 1468-2370.00037.

Peter Boxall, John Purcell et Patrick M. Wright (2009), *Human Resource Management : Scope, Analysis, and Significance*, Human Resource Management : Scope, Analysis, and Significance, pp. 1-16, DOI : 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001.

Richard D. Johnson, Kimberly M. Lukaszewski et Dianna L. Stone (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, Vol. 38, Article 28, pp. 533-553, URL : <http://aisel.aisnet.org/cais/vol38/iss1/28>.

Tanya Bondarouk et HJM Ruël (2008), *HRM systems for successful information technology implementation : evidence from three case studies*, European Management Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 153-165, DOI : 10.1016 / j.emj.2008.02.001.

Taslim Ahammad (2017), *Personnel Management to Human Resource Management (HRM) : How HRM Functions ?* Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 13, No. 9, pp. 412-420, DOI : 10.17265/1548-6583/2017.09.004.

Tayeb BENAOUN, Laala Ramdani et Brahim Bourennane (2016), *L'impact du réseau Intranet sur la performance de l'utilisateur dans l'entreprise algérienne : (une perspective d'auto-évaluation) Le cas de la DML/TRC/Groupe SONATRACH*, pp. 1-21.

Vaneeta Aggarwal et Deborah Sharon (2017), *Digital Human Resource Management*, Gyan Management, Vol. 11, ISSUE 2, pp. 23-27, URL : <https://www.researchgate.net/publication/329143885>.

Victor Y. Haines et André Petit (1997), *Conditions for Successful Human Resource Information Systems*, Human Resource Management, Vol. 36, No. 2, pp. 261-275, DOI : 10.1002/(sici)1099-050x(199722)36:2<261::aid-hrm7>3.0.co;2-v.

Ouvrages ou Chapitres d'ouvrage

Bernard Mearck (2001), *Tous DRH autour d'un SIRH fédérateur*, cité dans « Tous DRH », Jean-Marie Peretti, Edition Eyrolles.

Byars-Rue (2004), *Human Resource Management*, Edition Front Matter Preface, The McGraw-Hill Company.

F. Bournois, S. Point, J. Rojot et J-L. Scaringella (2011), *RH - Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120*, Editions d'Organisation.

JUST BERNARD (2010), *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons.

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.