

**DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES
HUMAINES : LEVIER MAJEUR DE PERFORMANCE POUR
LES SOCIETES CONGOLAISES : CAS DE L'AGENCE
CONGOLAISE DES SYSTEMES D'INFORMATION**

**DIGITALIZATION OF THE HUMAN RESOURCES
FUNCTION: A MAJOR PERFORMANCE LEVER FOR
CONGOLESE COMPANIES : THE CASE OF THE
CONGOLESE AGENCY FOR INFORMATION SYSTEMS**

Emmanuel KASONGO MUNGONGO

Professeur ordinaire à l'Université de Kinshasa

Enseignant-Chercheur

Anicet Cyrille NGOULOUBI

Docteur en sciences politiques et administratives

Enseignant- chercheur

Laboratoire d'économie financière et des institutions (LEFI)

Enseignant à l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Administration des Entreprises, à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature de l'Université Marien Ngouabi et à l'Institut de Gestion et de Développement Economique

Enseignant missionnaire à l'Université KONGO et de l'Université Protestante de KIMPESSE

Rufin OPENDZA

Doctorant à l'Université de Kinshasa

Enseignant à l'Institut de Gestion et de Développement Economique

Date de soumission : 20/06/2024

Date d'acceptation : 12/10/2024

Pour citer cet article :

KASONGO MUNGONGO E. & al. (2024) «DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : LEVIER MAJEUR DE PERFORMANCE POUR LES SOCIETES CONGOLAISES : CAS DE L'AGENCE CONGOLAISE DES SYSTEMES D'INFORMATION», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 272 - 285

Résumé :

La digitalisation des ressources humaines (RH) transforme profondément la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Elle intègre des outils numériques pour automatiser et optimiser les processus RH, offrant ainsi une administration plus efficace et une meilleure expérience pour les collaborateurs.

Les organisations peuvent ainsi anticiper les besoins futurs en matière de talents et compétences, et ajuster leurs stratégies en conséquence. Cette transformation favorise également une gestion proactive et agile, répondant mieux aux attentes des salariés et aux exigences du marché.

Pour réaliser cet article, nous avons procédé à une démarche qui se veut qualitative c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à quantifier un phénomène, mais notre démarche consiste à récolter des données verbales nous permettant par la suite d'interpréter nos résultats.

Dans cette optique, nous avons réalisé 61 entretiens semi-directifs ouverts. L'avantage des entretiens semi-directifs est qu'ils sont un minimum cadré, mais qu'ils laissent la possibilité aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur le sujet, comme elles le ressentent.

Mots clés : Digitalisation ; Performance ; Fonction ressources humaines ; Sociétés congolaises ; Levier.

Summarizes:

The digitalization of human resources (HR) is profoundly transforming human resources management within organizations. It integrates digital tools to automate and optimize HR processes, providing more efficient administration and a better employee experience.

This allows organizations to anticipate future talent and skills needs, and adjust their strategies accordingly. This transformation also promotes proactive and agile management, better meeting employee expectations and market requirements.

To produce this article, we have carried out an approach that is intended to be qualitative, that is to say that we do not seek to quantify a phenomenon, but our approach consists of collecting verbal data that allows us to interpret our results.

With this in mind, we conducted 61 open-ended semi-structured interviews. The advantage of semi-structured interviews is that they are minimally structured, but they leave the interviewees the opportunity to express themselves freely on the subject, as they feel.

Keywords: Digitalization; Performance; Human resources function; Congolese companies; Lever.

Introduction

Les organisations font aujourd'hui face à une toute nouvelle révolution, appelée la « quatrième révolution industrielle ». Cette transformation s'est mise en place, notamment, grâce à la numérisation, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation (Enkhjav et al, 2021). Ainsi, nous pouvons dire que la première décennie du XXIème siècle a permis l'arrivée d'une nouvelle ère technologique qui efface les frontières entre ce qui est technologique et physique ainsi que biologique et numérique (Sotnikova, et al, 2020).

La digitalisation des ressources humaines (RH) transforme profondément la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Elle intègre des outils numériques pour automatiser et optimiser les processus RH, offrant ainsi une administration plus efficace et une meilleure expérience pour les collaborateurs. Cette dématérialisation a commencé avec l'apparition des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et continue de croître avec les innovations technologiques actuelles.

La digitalisation modernise les pratiques RH, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions légales et réglementaires. Elle offre également des capacités avancées de reporting et d'analyse de données, facilitant la prise de décision stratégique.

Les organisations peuvent ainsi anticiper les besoins futurs en matière de talents et compétences, et ajuster leurs stratégies en conséquence. Cette transformation favorise également une gestion proactive et agile, répondant mieux aux attentes des salariés et aux exigences du marché.

Ainsi, au regard de tout ce qui précède, l'on peut se poser la question principale suivante :
Comment la digitalisation de la fonction ressources humaines est-elle un levier majeur de performance pour l'agence congolaise des systèmes d'information ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

- la digitalisation des processus ressources humaines crée de la valeur.
- la digitalisation de la fonction RH a un impact sur toute la chaîne de valeur.

Pour réaliser cet article, nous avons procédé à une démarche qui se veut qualitative c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à quantifier un phénomène, mais notre démarche consiste à récolter des données verbales nous permettant par la suite d'interpréter nos résultats.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, cet article sera organisé de la manière suivante : dans la première partie nous présenterons les concepts clés. Dans la deuxième partie nous exposerons l'approche méthodologique adoptée au niveau de cette recherche, ainsi que les résultats escomptés de notre étude empirique qui a porté sur le cas des sociétés congolais.

1. Concepts clés

1.1. La digitalisation

A priori, lorsqu'on parle de digitalisation, cela fait penser à l'évolution technologique et de façon plus précise de l'internet et de l'informatique. Avec la digitalisation, il est désormais possible de gérer tout en ligne. En d'autres termes, la digitalisation est un processus visant à transformer la mise en œuvre classique des tâches quotidiennes par le biais de la technologie digitale pour plus de performances (Ngouloubi, 2024).

La digitalisation s'incruste donc dans tous les secteurs d'activités. La digitalisation d'une entreprise consiste donc à sa transformation vers l'ère du numérique. C'est-à-dire, la démarche d'élaborer un système fiable de production, communication, et conservation de documents nativement numériques. Pourtant, le processus de la digitalisation est très différent de la numérisation, mais les deux sont intégrés dans l'entreprise.

La digitalisation au sein des ressources humaines peut aussi être comprise 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 » ((Trivedi et al, 2020).

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.

1.2. La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme

l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales comme la psychologie ou la sociologie.

La digitalisation de la gestion des ressources humaines a affecté tous les aspects du métier : gestion du personnel, suivi des congés et absences, traitement des notes de frais, recrutement et campagnes d'entretiens, formation, suivi des temps... La fonction ressources humaines devient un véritable soutien aux équipes opérationnelles, un référent pour les managers et un atout essentiel pour la direction.

Cependant, en parlant de digitalisation des ressources humaines, il s'agit de l'ensemble des techniques et processus favorisant la numérisation des différents aspects des ressources humaines au sein de l'entreprise. Grâce à la digitalisation des ressources humaines, toutes les tâches relatives à la gestion des ressources humaines sont désormais mises en ligne. Ce qui constitue un avantage réel pour les responsables des ressources humaines.

1.3. La performance digitale

La Performance digitale répond au besoin des entreprises d'optimiser l'efficacité de leurs écosystèmes digitaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur : depuis l'acquisition de l'audience jusqu'à sa fidélisation à des fins commerciales ou marketing (Baudoin, et al 2019). Cette compétence s'appuie fortement sur deux piliers, les outils et les méthodes de testing, ainsi que ceux de la Web Analyse afin de permettre la mesure et le pilotage de la performance digitale.

La performance digitale de l'entreprise se mesure par sa capacité à transformer son organisation de son ensemble.

Dont ces buts sont :

- gagner en productivité ;
- anticiper les nouvelles attentes des clients ;
- prendre de l'avance sur la concurrence.

2. Les limites de la digitalisation de la fonction ressources humaines

Toutefois, il existe certaines limites, certains freins et risques à la digitalisation de la fonction ressources humaines.

Une entreprise peut avoir les mêmes modes de fonctionnement pendant des années, voire des décennies. L'arrivée du digital vient bouleverser ces codes figés. Mais la méconnaissance de ces nouveaux outils ou encore la peur du changement sont de véritables freins.

Dans beaucoup d'entreprises, la collaboration et la communication sont difficiles en raison d'une hiérarchie pyramidale. Pourtant, il s'agit de voir la digitalisation comme une opportunité et non une menace.

2.1. Les réticences au changement : le rôle déterminant des ressources humaines

La digitalisation de la fonction ressources humaines doit permettre à l'organisation d'offrir à ses employés une expérience digitale, qui ressemble à ce qu'ils connaissent dans leur vie privée, dans leur quotidien.

Mais un certain nombre de personnes-opérationnels, managers ou dirigeants-peuvent être réticents aux changements, et donc à la digitalisation.

Chabanet, et al (2021), dit : "le plus grand frein et le plus grand moteur de la transformation digitale, c'est l'humain.

Beaucoup de dirigeants sont méfiants car ces derniers n'étant pas souvent issus de la génération des Digital, le niveau de culture quant au sujet est faible. Il leur est compliqué de faire le deuil de l'ancien modèle et de s'ouvrir au digital.

On observe aujourd'hui une difficulté à diffuser la culture de l'innovation de la part des dirigeants. Ces derniers invoquent notamment un manque de compétences en interne, une pénurie de collaborateurs formés pour mettre en œuvre la digitalisation. Raison de plus pour les ressources humaines de s'emparer du sujet et de s'y intéresser sérieusement. C'est véritablement la fonction qui peut être à l'origine de tels changements organisationnels.

2.2. Les risques de la digitalisation de la fonction RH

Au-delà des freins, il existe des risques à la digitalisation de la fonction ressources humaines.

Chouaib (2020), souligne que "le déploiement des solutions digitales des ressources humaines comporte des risques de protection des données, de clivage des générations, de cybersécurité, de stress lié à l'hyper-connexion, d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de déshumanisation des process."

Pour Diard (2019), c'est le risque de protection des données qui vient en premier. Les organisations peuvent écopier de lourdes amendes si la justice estime qu'il y a manquement au RGPD. Les dossiers des salariés, où beaucoup d'informations sensibles sont stockées, doivent être sécurisés et une attention particulière de la fonction ressources humaines doit être portée à ces données.

Le département ressources humaines se doit enfin de garder un œil sur les pratiques que les employés ont sur les réseaux sociaux. En fait, c'est la fonction ressources humaines qui est responsable de la bonne utilisation du digital par les salariés.

2.3. La barrière psychologique des coûts et investissements

Le coût de la transformation digitale est la principale raison pour laquelle les dirigeants sont réticents à entamer une telle procédure. Ils craignent que le retour sur investissement ne soit pas intéressant. De plus, la digitalisation est un projet qui s'étale sur plusieurs mois voire années.

Les entreprises de tailles plus modestes n'ont bien entendu pas la même puissance de frappe, et celles qui choisissent d'investir doivent déboursier des sommes dont on ne sait pas exactement quand elles seront amorties.

Mais selon Grimand (2023), la condition incontournable à ce qu'il y ait un bon ROI de l'utilisation du digital au travail est l'appropriation par les collaborateurs, managers et dirigeants. Si ces différents protagonistes n'utilisent pas correctement les outils mis en place ou ne croient pas vraiment en la digitalisation, le ROI ne sera pas satisfaisant.

Les experts RH mettent par ailleurs en évidence que la mentalité des générations évolue, et que la digitalisation doit être utilisée en ce sens par la fonction RH. La fonction dispose aujourd'hui d'outils digitaux afin de faciliter le processus GPEC.

La digitalisation de la fonction RH a également un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont plus une charge pour l'entreprise et peuvent se concentrer aujourd'hui sur des tâches créatrices de valeurs, se focaliser sur une ressource capitale pour l'organisation : l'humain.

D'après l'analyse de la revue de littérature, nous pouvons ainsi dire que la digitalisation de la fonction RH est réellement en train de métamorphoser non seulement les modes de

fonctionnement au sein des départements RH, mais aussi l'organisation de toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Il est à noter que certains auteurs nuancent ce phénomène de digitalisation, qui peut s'avérer compliqué à mettre en place à cause d'éventuelles réticences des collaborateurs ou pour des raisons financières.

3. L'approche méthodologique

3.1. Le choix méthodologique

Pour réaliser cet article, nous avons procédé à une démarche qui se veut qualitative c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à quantifier un phénomène, mais notre démarche consiste à récolter des données verbales nous permettant par la suite d'interpréter nos résultats.

Dans cette optique, nous avons réalisé 61 entretiens semi-directifs ouverts. L'avantage des entretiens semi-directifs est qu'ils sont un minimum cadré, mais qu'ils laissent la possibilité aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur le sujet, comme elles le ressentent. Comme le mentionnent Van et al (2021), l'entretien semi-directif ne contient pas de questions précises mais est quand même structuré par des thèmes pour diriger l'entretien.

Plus précisément, nous avons opté pour une démarche inductive, c'est-à-dire une méthode qui consiste à d'abord analyser notre terrain pour ensuite monter en généralité afin de construire notre problématique. Le terrain « n'est pas un moyen de vérifier des hypothèses, mais un espace à investir, dans lequel s'immerger pour en découvrir les ressorts et les modes de fonctionnement concrets ».

3.2. Le choix de l'échantillon

Avant de construire nos guides d'entretien, il a fallu aussi définir les différents profils que nous souhaitons interroger. Nous avons décidé de choisir différentes personnes dans les sociétés congolaises au niveau de la politique de digitalisation pour comprendre comment ce changement a été mis en place. Ces personnes nous ont été conseillées par le directeur des ressources humaines. Ensuite, nous avons décidé d'interroger différentes personnes du service des ressources humaines, nous avons essayé de sélectionner au moins une personne de chaque société afin d'avoir une vue globale du changement au sein de ce département.

3.3. Les entretiens

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons réalisé 61 entretiens au sein des sociétés congolaises. Ces entretiens se sont effectués auprès des collaborateurs en charge de l'informatique et ensuite au sein des collaborateurs des ressources humaines de différents services.

Les entretiens auprès des collaborateurs chargés de l'informatique nous ont permis de définir le contexte des sociétés congolaises, de percevoir comment celle-ci évoluait et comment cette digitalisation a été mise en place. Pour les entretiens avec les collaborateurs des ressources humaines, l'objectif était de comprendre comment ils percevaient cette digitalisation, comment celle-ci impactait leur métier ainsi que d'identifier l'évolution de leurs compétences face à cette digitalisation. Pour réaliser ces entretiens, nous avons pris contact avec les personnes par téléphone.

3.4. Présentation des résultats

Question N°1 : Connaissez-vous la digitalisation de la fonction ressources humaines ?

Tableau n° 1 : Digitalisation de la fonction ressources humaines

Digitalisation de la fonction ressources humaines	Nombre de citation	Fréquences
Oui	49	63,8%
Non	12	36,2%
Total observation	61	100%

Source : Auteurs

Les résultats montrent que 49 personnes, soit un taux de 63,8% ont répondu qu'ils connaissent la digitalisation de la fonction ressources humaines. En revanche, 12 personnes, soit un taux de 36,2% ont répondu le contraire, qu'ils ne la connaissent pas. Il sied de signifier que l'agence congolaise des systèmes d'information selon les classifications socio-professionnelles est composée de deux types de personnel. Le personnel technique et le personnel administratif. Dans les réponses issues des résultats de l'enquête, le plus grand pourcentage répondant oui est constitué de l'ensemble du personnel technique.

Question n°2 : L'agence congolaise des systèmes d'information utilise-t-elle la digitalisation de la fonction ressources humaines

Tableau n°2 : Utilisation de la digitalisation de la fonction ressources humaines dans l'agence congolaise des systèmes d'information

Usage des TIC	Nombre de citation	Fréquences
Oui	61	100%
Non	0	0
Total observation	61	100%

Source : Auteurs

Au regard de ce tableau, il ressort que la totalité des enquêtés, soit un taux de 100,0% ont répondu que leur entreprise utilise la digitalisation de la fonction ressources humaines.

- Si oui,

Question n° 3 : depuis combien d'années ?

Tableau n°3: Le Temps d'utilisation de la digitalisation de la fonction ressources humaines dans l'agence

Temps	Nombre de citation	Fréquences
Moins d'un an	0	0,0%
[1-3 ans]	0	0,0%
[4-6 ans]	6	9,8%
[7-9 ans]	9	14,8%
[10 ans et plus]	46	75,4%
Total observation	61	100%

Source : Auteurs

A travers ces résultats, nous remarquons que 75,4% des enquêtés ont répondu que leur entreprise utilise la digitalisation de la fonction ressources humaines depuis dix (10) ans et plus. Suivi de 14,8% des enquêtés qui ont répondu qu'elle utilise la digitalisation de la fonction ressources humaines depuis [7-9 ans]. Alors que le reste a coché qu'entre [4-5 ans]. Ces résultats nous permettent de déduire que les réponses données par les enquêtés à cette question étaient

différentes sont certainement à leur ancienneté du l'enquêté dans l'agence congolaise des systèmes d'information.

Question n°4 : Dans votre activité professionnelle, utilisez-vous les TIC ?

Tableau n° 4 : La digitalisation de la fonction ressources humaines dans l'activité Professionnelle

TIC dans l'activité professionnelle	Nombre de citation	Fréquences
Oui	58	95,1%
Non	3	4,9%
Total observation	61	100%

Source : Auteurs

Selon les résultats on aperçoit que plus 95,1% des enquêtés utilisent la digitalisation de la fonction ressources humaines dans leurs activités professionnelles. Alors qu'il y a que 3 personnes qu'ils ne l'utilisent pas, soit un taux de 4,9%.

Ces résultats nous permettent de constater que le taux d'intégration de la digitalisation de la fonction ressources humaines ainsi l'utilisation de celles-ci dans l'agence congolaise des systèmes d'information est très élevée.

Question N°5 : Est-ce que la nouvelle technologie du système d'Information des ressources humaines vous permet d'être plus performant (e) dans la réalisation de certaines tâches de travail ?

Tableau N° 5: Système d'Information des ressources humaines et performance au travail

SIRH et performance au travail	Nombre de citation	Fréquences
Non réponse	14	22,95%
Oui	47	77,05%
Non	0	0,0%
Total observation	61	100%

Source : Auteurs

Au regard de ce tableau, il ressort que les répondants qui ont répondu oui à la question précédente. Soit 77,05% des répondants affirment que le système d'information des ressources humaines (SIRH) leur permet d'être plus performants dans la réalisation de certaines tâches de travail.

Conclusion

Avec la digitalisation et les nombreux changements que connaît notre société, la fonction RH est amenée à se repenser complètement, à modifier ses codes, ses méthodes, ses modes de travail, sa stratégie.

Si la digitalisation de la fonction RH a des effets globalement positifs, parallèlement, certains auteurs expliquent que la digitalisation de la fonction RH connaît des limites et que pour celle-ci soit réussie, l'entreprise devra faire face à certaines problématiques.

La GPEC occupe une place de plus en plus importante parce que les mentalités évoluent et que les nouvelles générations ont des attentes bien différentes de celles de leurs aînés. La digitalisation permet de mieux gérer ce processus.

Aujourd'hui, l'entreprise ne peut pas développer sa marque-employeur sans le digital. De fait, si elle n'est pas à l'aise avec ce phénomène, elle aura tout à perdre dans le monde qui nous attend.

Nous pouvons aussi affirmer que la digitalisation, et surtout la phygitalisation au sein de l'agence congolaise des systèmes d'information, est indissociable de l'acteur humain. Cette digitalisation occupe, désormais, une part importante dans l'agence congolaise des systèmes d'information et la façon de travailler, de collaborer et de communiquer passent par des éléments matériels et sociaux.

Les ressources humaines ne pourraient plus fonctionner sans la digitalisation de ses processus car cette digitalisation lui rend son travail plus agréable, plus efficace et efficient et la digitalisation ne peut à l'heure actuelle pas remplacer l'humain qui a acquis différentes compétences au cours de sa vie qui le différencie de la technologie. À la lumière de cette théorie, on peut dire que ce n'est pas forcément – seulement - la digitalisation qui a impacté la fonction des ressources humaines.

Les implications managériales visant à porter des innovations concernant la digitalisation de la fonction ressources humaines à l'agence congolaise des systèmes d'information comme levier majeur de performance.

Cette recherche présente néanmoins des limites que des recherches ultérieures pourraient réduire.

Malgré ces limites, nous pensons que cette recherche permet d'identifier les avantages et les inconvénients de la pratique de la digitalisation de la fonction ressources humaines à l'agence congolaise des systèmes d'information comme levier majeur de performance. En termes de recherches futures, notre travail mérite d'être approfondi.

Cette recherche ouvre des brèches dans lesquelles des recherches ultérieures pourront être menées.

En perspective, la direction générale de l'agence congolaise des systèmes d'information se voit de s'appuyer sur les nouvelles méthodes de la digitalisation de la fonction ressources humaines. Bien que chaque méthode et outils renferme quelques limites, nous avons mis en évidence la possibilité de les faire évoluer afin de les consolider et de palier aux défaillances et ainsi assurer l'efficacité des méthodes dans l'objectif d'atteindre une meilleure performance en ressources humaines.

Cet article nous ramène à conclure que la digitalisation est une opportunité par la gestion des Ressources Humaines au sein de l'agence congolaise des systèmes d'information, d'autant plus que cela représente une exigence ; la valeur ajoutée est sans nul doute un gain de temps important pour les différentes entités RH, avec des répercussions directes sur l'ensemble des employés ; et enfin la réussite de cette transformation nécessite un accompagnement important de l'ensemble des cadres influant qu'elle soit par des campagnes de sensibilisation, d'information et de formation prenant compte qu'il est normal que certains individus fassent de la résistance.

Bibliographie :

- BAUDOIN, E., DIARD, C., BENABID, M., CHERIF, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Paris, Dunod.
- CHABANET, D., CLOAREC, M. A., PETANI, F. J., RICHARD, D., & ZAOUI, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé. *Management Avenir*, (2), 171-192.
- CHLOE Guillot- SOULEZ, (2019), la Gestion Ressource Humaine, 12^{ème} édition, Gualino, Extenso.
- CHOUAIB, A. (2020). La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH ? *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, (2), 47-69.
- DIARD, C., DUFOUR, N. (2019). Transformation digitale : quels nouveaux risques pour la fonction RH ?
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- ENKHJAV, T., SZIRA, Z., & VARGA, E. (2021). Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, 12-14.
- GRIMAND, A. (2023). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- SOTNIKOVA, Y., NAZAROVA, G., NAZAROV, N., & BILOKONENKO, H. (2020). Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*,
- TRIVEDI, A., & PILLAI, L. (2020). HR: DIGITAL TRANSFORMATION 2020.
- VAN LAETHEM, N., BÉLORGEY, P. (2021). La Méga boîte à outils du Manager leader.