

Automatisation des processus RH, charge administrative et performance individuelle : rôle médiateur du temps à forte valeur et de la satisfaction au travail - Étude qualitative dans une multinationale IT au Maroc

HR Process Automation, Administrative Workload and Individual Performance: The Mediating Role of High-Value Time and Job Satisfaction - A Qualitative Study within an IT Multinational in Morocco

Ayoub MAALEM, (Doctorant chercheur en Sciences économiques et gestion)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc*

Malika AKIOUD, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales de Fès Adresse : BP 42, Fès 30000 +212 663 21 52 58 ; fsjes@usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MAALEM, A., & AKIOUD, M. (2026). Automatisation des processus RH, charge administrative et performance individuelle : rôle médiateur du temps à forte valeur et de la satisfaction au travail - Étude qualitative dans une multinationale IT au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 277–301. https://doi.org/10.5281/zenodo.21982428
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 25/06/2026

Accepted: 25/08/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

Automatisation des processus RH, charge administrative et performance individuelle : rôle médiateur du temps à forte valeur et de la satisfaction au travail - Étude qualitative dans une multinationale IT au Maroc

Résumé

Au Maroc, la digitalisation des fonctions support s'accélère : selon des données sectorielles récentes, la part des entreprises marocaines équipées d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) est passée d'environ 22 % en 2020 à 41 % en 2025, et 36 % des entreprises marocaines déclarent aujourd'hui être engagées dans une démarche de digitalisation de leurs processus RH (Kertys, 2025 ; Phénicia Conseil, 2025). Dans les multinationales du secteur des technologies de l'information, cette dynamique se traduit par un déploiement rapide de workflows, de la signature électronique et de systèmes de ticketing. Si ces dispositifs sont souvent présentés comme des leviers d'efficacité, leurs effets sur la charge administrative réellement vécue par les utilisateurs et sur la performance individuelle demeurent insuffisamment documentés, faute d'un cadre théorique intégrateur reliant explicitement automatisation, charge de travail, temps disponible, satisfaction et performance.

Cet article examine dans quelle mesure l'automatisation des processus RH transforme la charge administrative perçue et la réallocation du temps vers des activités à forte valeur (apprentissage, amélioration continue), et comment ces transformations affectent la satisfaction au travail et la performance individuelle. L'étude mobilise une approche qualitative interprétative fondée sur six entretiens semi-directifs (deux managers RH et quatre collaborateurs) réalisés au sein d'une multinationale du secteur IT implantée au Maroc, analysés au moyen d'une analyse thématique.

Les résultats montrent que l'automatisation ne supprime pas la charge administrative mais en transforme la nature : elle réduit les tâches répétitives de saisie tout en introduisant de nouvelles exigences de supervision, de contrôle de conformité et de gestion des exceptions. Ce déplacement de charge, plus marqué chez les managers que chez les collaborateurs, conditionne la réallocation effective du temps libéré vers l'apprentissage et l'amélioration des pratiques, laquelle est à son tour associée à une satisfaction au travail plus élevée et à une performance individuelle perçue comme meilleure. L'étude propose ainsi une lecture séquentielle de la création de valeur de l'automatisation RH, ancrée dans le modèle Job Demands-Resources, qui prolonge la littérature en systèmes d'information et en comportement organisationnel en explicitant les mécanismes intermédiaires souvent laissés implicites.

Mots clés : Automatisation ; processus RH ; charge administrative ; temps à forte valeur ; satisfaction au travail.

Classification JEL : M12, M15, O33

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

In Morocco, the digitalization of support functions is accelerating: recent sector data indicate that the share of Moroccan companies equipped with a human resource information system (HRIS) rose from about 22% in 2020 to 41% in 2025, and 36% of Moroccan firms now report being engaged in HR process digitalization (Kertys, 2025; Phénicia Conseil, 2025). Within IT multinationals, this dynamic translates into the rapid deployment of workflows, electronic signatures, and ticketing systems. While these tools are often presented as efficiency levers, their effects on users' actual administrative workload and on individual performance remain insufficiently documented, in the absence of an integrative theoretical framework explicitly linking automation, workload, available time, satisfaction, and performance.

This article examines the extent to which HR process automation transforms perceived administrative workload and the reallocation of time toward high-value activities (learning, continuous improvement), and how these transformations affect job satisfaction and individual performance. The study adopts an interpretive qualitative approach based on six semi-structured interviews (two HR managers and four employees) conducted within an IT multinational operating in Morocco, analyzed through thematic analysis.

The findings show that automation does not eliminate administrative workload but transforms its nature: it reduces repetitive data-entry tasks while introducing new demands for supervision, compliance control, and exception handling. This workload shift, more pronounced among managers than among employees, conditions the effective reallocation of freed time toward learning and practice improvement, which in turn is associated with higher job satisfaction and better perceived individual performance. The study thus proposes a sequential reading of value creation through HR automation, anchored in the Job Demands-Resources model, extending the information systems and organizational behavior literature by making explicit the intermediate mechanisms often left implicit.

Keywords: Automation ; HR processes ; administrative workload ; high-value time ; job satisfaction.

JEL Classification: M12, M15, O33

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La transformation digitale des organisations s'est traduite, au cours de la dernière décennie, par une intensification du recours aux systèmes d'information pour structurer, standardiser et accélérer des processus auparavant partiellement manuels. Cette dynamique concerne particulièrement les fonctions support et, parmi elles, la fonction Ressources Humaines (RH), historiquement marquée par une forte densité procédurale : circulation de documents, formalisation des validations, production d'attestations, gestion des absences, onboarding, traitement des demandes récurrentes, et communication administrative avec différents acteurs (collaborateurs, managers, RH, parfois IT ou finance).

Au Maroc, cette dynamique est documentée par des données sectorielles récentes : la proportion d'entreprises marocaines équipées d'un SIRH est passée d'environ 22 % en 2020 à 41 % en 2025 (Kertys, 2025), tandis que 36 % des entreprises marocaines déclarent être engagées dans une démarche de digitalisation de leurs processus RH, contre 18 % en 2020 (Phénicia Conseil, 2025). Dans de nombreuses organisations, ces activités sont désormais supportées par des workflows d'approbation, des portails RH, des dispositifs de signature électronique et des systèmes de ticketing, qui orchestrent l'enchaînement des étapes, la traçabilité, la centralisation des demandes et la production de reportings.

L'automatisation des processus RH repose généralement sur une logique de rationalisation organisationnelle : rendre les circuits de traitement plus visibles, réduire les délais, limiter les erreurs, et améliorer la cohérence des pratiques à travers l'entreprise. Sur le plan opérationnel, la promesse de l'automatisation est souvent formulée en termes de performance du processus (temps de cycle, volumes traités, conformité, niveau de service). Toutefois, considérer l'automatisation RH uniquement à travers ces métriques revient à adopter une perspective partielle. Les processus RH, même lorsqu'ils sont catégorisés comme administratifs, participent à la structuration de l'activité quotidienne des utilisateurs : ils consomment du temps, génèrent des interruptions, induisent des tâches de coordination et de relance, et peuvent influencer le sentiment de maîtrise ou de fluidité du travail.

Au-delà des bénéfices attendus pour la fonction RH elle-même, la question de la création de valeur se pose donc au niveau des utilisateurs, ce qui conduit à interroger la manière dont l'automatisation transforme la charge administrative perçue, l'allocation du temps de travail et, in fine, la performance individuelle. Cette question est d'autant plus pertinente que les organisations cherchent à favoriser l'apprentissage continu, la montée en compétences et l'amélioration des pratiques, ce qui suppose une disponibilité réelle, temporelle et cognitive, pour des activités à plus forte valeur.

La littérature et les retours d'expérience managériaux mettent fréquemment en avant l'idée que l'automatisation libère du temps. Toutefois, la nature de ce temps libéré et ses usages effectifs demeurent un enjeu stratégique. En pratique, la réduction d'efforts administratifs n'implique pas automatiquement une amélioration de la performance : le temps économisé peut être absorbé par d'autres sollicitations, telles que les réunions, la coordination informelle ou les interruptions, ou rester fragmenté au point de ne pas être réinvestissable dans des activités à forte valeur. Cette distinction entre temps économisé et temps utile est centrale pour comprendre la contribution réelle de l'automatisation RH à la performance.

L'automatisation peut contribuer à réduire une variété de frictions qui constituent la charge administrative, telles que les doubles saisies, la recherche d'informations dispersées, les échanges non tracés, les relances, l'incertitude sur l'état d'avancement, et la coordination multi-acteurs. Lorsque ces frictions diminuent, les utilisateurs peuvent récupérer du temps et de l'attention, deux ressources critiques pour des activités plus exigeantes cognitivement, comme la planification, l'apprentissage, la résolution de problèmes ou l'amélioration continue. Ces activités, qualifiées ici d'activités à forte valeur, sont susceptibles d'améliorer la performance

individuelle, non seulement en augmentant l'efficacité, mais aussi en améliorant la qualité du travail, la robustesse des décisions et la capacité d'adaptation.

Par ailleurs, cette transformation du travail peut également influencer l'expérience subjective des individus. Une diminution de charge administrative et une augmentation de la disponibilité pour des tâches plus significatives peuvent contribuer à une satisfaction au travail plus élevée, via un sentiment accru de maîtrise, de cohérence et d'utilité. Autrement dit, l'automatisation peut agir simultanément sur des mécanismes d'efficacité, tels que la réduction de charge et la disponibilité temporelle, et sur des mécanismes d'expérience, tels que la satisfaction, lesquels convergent vers la performance.

Malgré la prolifération des solutions d'automatisation et la centralité croissante des SIRH, plusieurs limites persistent dans la littérature lorsqu'il s'agit d'expliquer les effets de l'automatisation RH au niveau individuel. Premièrement, les recherches se focalisent souvent sur des résultats organisationnels, tels que les coûts, les délais, la conformité ou la qualité de service, alors que les processus RH sont vécus quotidiennement par des utilisateurs dont l'activité principale n'est pas RH. Or, ce niveau d'analyse est crucial : une technologie peut optimiser le traitement back-office tout en maintenant, voire en déplaçant, la charge administrative côté utilisateur.

Deuxièmement, les études abordent parfois l'automatisation de manière trop générale, comme un état de digitalisation, sans distinguer le niveau d'automatisation perçu par les utilisateurs eux-mêmes. Cette perception n'est pas triviale : un processus peut être digitalisé sans être réellement automatisé, en l'absence de pré-remplissage, en cas de validations lourdes ou d'intégrations insuffisantes. À l'inverse, un workflow conçu de manière sobre, avec des règles claires et un suivi intégré, peut créer un effet tangible sur la charge administrative et la disponibilité des utilisateurs.

Troisièmement, et c'est la limite la plus importante pour notre propos, les mécanismes intermédiaires reliant l'automatisation à la performance restent le plus souvent implicites, et aucun cadre théorique intégrateur unique n'est mobilisé pour justifier la chaîne causale reliant ces mécanismes entre eux. La présente recherche propose de combler cette double lacune, empirique et théorique, en ancrant l'analyse dans le modèle Job Demands-Resources, détaillé en section 2, qui permet de traiter simultanément l'automatisation comme ressource organisationnelle et la charge administrative comme exigence potentiellement contraignante.

Sur la base de ces constats, la problématique de recherche peut être formulée de la manière suivante : l'automatisation des processus RH, à travers les workflows, la signature électronique et les systèmes de ticketing, réduit-elle la charge administrative et libère-t-elle du temps pour des activités à plus forte valeur, avec un impact sur la performance individuelle, et quel rôle joue la satisfaction au travail dans ce mécanisme ?

L'objectif général de l'article est de proposer et d'illustrer, à partir de données empiriques qualitatives, un modèle explicatif permettant de comprendre comment l'automatisation RH peut produire de la valeur au niveau individuel. Cet objectif général se décline en une problématique globale, précisée ci-dessus, qui se déploie ensuite en quatre questions de recherche spécifiques, présentées en section 2.7.2, portant respectivement sur la perception de l'automatisation, la transformation de la charge administrative, la réallocation du temps et les effets sur la satisfaction et la performance.

Sur le plan de la contribution scientifique attendue, cet article vise spécifiquement à combler la lacune identifiée dans l'introduction en proposant un cadre théorique intégrateur unique, le modèle Job Demands-Resources, pour expliquer une chaîne de mécanismes jusqu'ici traités de façon disjointe dans la littérature en systèmes d'information, en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel. Il s'agit ainsi de proposer une lecture mécaniste et séquentielle de la création de valeur de l'automatisation RH, reliant une logique de processus à une logique de travail, ce qui permet de mieux expliquer l'impact de l'automatisation sur la

performance individuelle. Sur le plan managérial, l'article propose des implications concrètes : il ne suffit pas de digitaliser un processus RH, il convient de concevoir des workflows capables de réduire effectivement la charge administrative et de favoriser une réallocation du temps vers des activités à forte valeur, condition essentielle pour que l'automatisation se traduise en gains de performance.

Le reste de l'article est organisé comme suit. La section 2 présente la revue de littérature et le cadre conceptuel, en ancrant le modèle dans la théorie Job Demands-Resources, puis explicite les questions de recherche, les propositions et le modèle conceptuel. La section 3 décrit la méthodologie, incluant l'échantillon, l'instrument de collecte et la méthode d'analyse. La section 4 présente les résultats empiriques thématiques, l'analyse comparée entre profils, ainsi que la discussion des résultats au regard de la littérature et les implications théoriques et managériales. Enfin, la section 5 conclut en rappelant les limites et les pistes de recherche futures.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1. Automatisation et Business Process Management : objectifs, mécanismes et valeur créée

Le Business Process Management (BPM) constitue un cadre de référence majeur pour comprendre l'automatisation des processus. Le BPM se définit comme un ensemble de principes, méthodes et outils visant à modéliser, exécuter, contrôler et améliorer les processus organisationnels dans une logique de performance en matière de coût, de délai, de qualité et de conformité. Historiquement, la littérature BPM met en avant l'importance de la standardisation et de la formalisation des activités afin de réduire les variabilités, clarifier les rôles et améliorer la coordination (Davenport, 1993 ; Hammer, 1990). Dans cette perspective, l'automatisation est une modalité opérationnelle du BPM : elle consiste à confier au système d'information des fonctions d'orchestration telles que le routage, les règles, la validation, les notifications et la traçabilité, réduisant les traitements manuels et améliorant la visibilité sur l'avancement.

Les développements récents dans le champ BPM soulignent une intensification de la digitalisation et une convergence avec des technologies d'automatisation, telles que les workflows avancés, l'analytics, la RPA et l'intelligence artificielle. Des travaux contemporains discutent notamment le rôle des systèmes de BPM dans la consolidation d'une orientation processus, tout en montrant que les effets dépendent fortement des conditions d'implémentation et de l'appropriation par les acteurs (Özkan et al., 2024). Il convient toutefois de nuancer cet apport : cette étude repose sur une analyse de cas unique et ne mesure pas directement les effets perçus au niveau des utilisateurs finaux, ce qui restreint sa portée explicative pour notre objet de recherche. De même, des recherches récentes insistent sur la dimension transformation digitale du BPM et sur la nécessité d'intégrer des variables humaines telles que l'engagement des collaborateurs, le soutien des supérieurs hiérarchiques ou les bénéfices perçus de la transformation pour expliquer l'acceptation des nouveaux processus digitalisés (Hernik et al., 2025) ; cette contribution, fondée sur une enquête par questionnaire, éclaire les déterminants de l'engagement mais ne documente pas les effets de l'automatisation sur la charge de travail effectivement vécue, ce qui justifie le recours, dans le présent article, à des données de terrain primaires.

Dans le cadre de notre problématique, le BPM est particulièrement utile parce qu'il permet de relier l'automatisation à des résultats au niveau individuel via des mécanismes concrets : réduction des tâches de coordination, diminution des relances, standardisation des étapes, et simplification des échanges. Toutefois, la littérature BPM rappelle implicitement une limite importante : automatiser n'est pas synonyme de simplifier. Un workflow peut ajouter des étapes, accroître la saisie ou déplacer la charge sur l'utilisateur final si la conception reste centrée sur la conformité plutôt que sur l'expérience d'usage. Ainsi, la création de valeur de l'automatisation

dépend de la qualité de conception du processus, du degré d'intégration des données et de la capacité de l'organisation à réduire les frictions de coordination.

2.2. Automatisation des processus RH : e-HRM, digital HRM et efficacité RH

Dans le champ des systèmes d'information appliqués aux RH, la littérature mobilise des notions telles que l'e-HRM, le digital HRM et, plus récemment, des approches axées sur l'automatisation intelligente. Une partie des travaux se concentre sur les effets de la digitalisation sur l'efficacité RH, en particulier la rapidité de traitement, la qualité du service, l'accessibilité de l'information et la standardisation. Des recherches récentes examinent ainsi la relation entre systèmes digital HRM, transformation digitale et efficacité RH, en montrant le rôle de variables organisationnelles telles que l'agilité ou la configuration dans l'obtention de gains d'efficacité (Mahmoud et al., 2025). Cette étude, fondée sur une enquête par questionnaire, présente toutefois une limite méthodologique pour notre propos : elle mesure des perceptions agrégées d'efficacité RH sans distinguer la charge administrative vécue par les utilisateurs finaux de celle supportée par la fonction RH elle-même, ce qui peut conduire à surestimer les gains nets pour les utilisateurs.

En complément, plusieurs contributions situent l'automatisation, incluant les workflows, la RPA et les services partagés, comme une composante de la modernisation des opérations RH. Les travaux consacrés à l'effet des technologies d'automatisation sur le facteur humain dans le BPM soulignent que l'apprentissage automatique et la RPA redistribuent les tâches entre les individus et les systèmes plutôt qu'ils ne les suppriment, et appellent à considérer conjointement la conception du processus et le management du changement (Mendling et al., 2018). Ces analyses demeurent toutefois largement prospectives et ancrées dans des contextes organisationnels occidentaux, dont la transférabilité au contexte marocain n'est pas discutée.

En contexte RH, notamment pour la paie, l'administration du personnel et les demandes standardisées, l'automatisation met en avant des bénéfices potentiels tels que la réduction des tâches répétitives et l'amélioration de la qualité de service, tout en soulignant des enjeux d'appropriation et de recomposition des rôles professionnels (Mendling et al., 2018). Dans une perspective de systèmes d'information, ces travaux rappellent qu'une compréhension purement technologique de l'automatisation est insuffisante : la valeur dépend des pratiques d'accompagnement, des compétences numériques, de la gouvernance et de la manière dont l'automatisation s'articule avec les routines de travail.

Enfin, sur le plan opérationnel, les dispositifs cités dans notre problématique, à savoir les workflows, la signature électronique et le ticketing, peuvent être conceptualisés comme des mécanismes de coordination : ils encodent une séquence d'action, réduisent l'incertitude sur l'état d'avancement, et distribuent les responsabilités entre acteurs. C'est précisément cette dimension de coordination qui connecte l'automatisation RH à la charge administrative vécue par les utilisateurs, ce qui est développé dans la section suivante.

2.3. Charge administrative, interruptions et coûts cognitifs : un chaînon explicatif sous-estimé

2.3.1. La charge administrative comme travail périphérique

La charge administrative renvoie à l'ensemble des tâches nécessaires à la gestion et à la conformité organisationnelle, mais qui ne contribuent pas directement au cœur de la production de valeur individuelle. Dans notre contexte, elle inclut les saisies répétées, la constitution de dossiers, les relances, le suivi d'avancement, la coordination d'approbations, la recherche d'informations et la gestion de statuts. Cette charge peut être analysée à la fois comme une consommation de ressources, en temps, en attention et en énergie, et comme un facteur de fragmentation du travail.

Bien que le concept de charge administrative, ou administrative burden, ait été principalement développé dans le champ des politiques publiques, ses trois composantes, à savoir les coûts d'apprentissage, les coûts psychologiques et les coûts de conformité, offrent un cadre utile pour comprendre le ressenti d'un individu face à des démarches administratives, y compris en contexte organisationnel (Moynihan et al., 2015). Ce cadre, élaboré à partir de l'analyse des interactions entre les citoyens et l'administration publique, doit toutefois être transposé avec prudence au contexte organisationnel privé, ce qui constitue l'un des apports de la présente recherche.

2.3.2. Interruptions, multitâche et effets sur la performance et le stress

La charge administrative ne se limite pas au temps objectif dépensé : elle a aussi un coût cognitif via les interruptions et les changements de contexte, c'est-à-dire le passage d'une tâche à une autre. La littérature sur les interruptions au travail montre que celles-ci augmentent la charge mentale, perturbent la continuité de l'action et peuvent dégrader la performance ou accroître le stress. Un travail expérimental désormais classique a mis en évidence que les interruptions conduisent souvent les individus à accélérer ensuite leur rythme de travail, au prix d'un stress accru (Mark et al., 2008).

Les recherches récentes confirment et détaillent ces mécanismes, tout en présentant des limites qu'il convient de souligner. Une étude par journal de bord conduite auprès de 492 employés de bureau montre que la fréquence des interruptions est associée à une augmentation de la charge de travail subjective, cette relation étant médiatisée par la perception individuelle des interruptions et modérée par la complexité de la tâche principale (Rick et al., 2024). Ce travail repose toutefois sur une collecte limitée à une seule journée, ce qui restreint la portée causale des conclusions. Dans le champ des systèmes d'information, une étude mobilisant une modélisation PLS-SEM auprès de 416 professionnels montre que l'usage de messageries instantanées influence la performance de travail via des mécanismes d'interruptions et de technostress, en particulier la surcharge et la complexité technologiques (Hurbean et al., 2025). Ces deux études, bien que méthodologiquement robustes, portent sur des outils de communication génériques et non sur des dispositifs RH automatisés spécifiquement, ce qui limite leur transférabilité directe à notre objet.

Le lien avec l'automatisation RH tient à ce qu'un processus RH non automatisé, ou faiblement automatisé, peut générer davantage d'interruptions, telles que des demandes de clarification, des relances ou des recherches d'état d'avancement. À l'inverse, une automatisation bien conçue, avec des notifications, des statuts, une traçabilité et un pré-remplissage, est susceptible de réduire ces micro-interruptions et donc de diminuer la charge cognitive associée. C'est ce mécanisme qui justifie l'attente d'un effet négatif de l'automatisation perçue sur la charge administrative, formalisée en proposition de recherche en section 2.7.3.

2.4. Temps à forte valeur, apprentissage au travail et performance

2.4.1. Temps à forte valeur : définition et ancrage conceptuel

Le temps à forte valeur renvoie ici à la fraction du temps de travail disponible pour des activités qui augmentent directement ou indirectement la performance, telles que l'apprentissage, l'amélioration continue, la planification, l'analyse, la consolidation de connaissances et la résolution de problèmes complexes. L'idée centrale est qu'un gain de productivité administrative n'est pas suffisant : il doit se traduire en réallocation effective du temps vers des activités créatrices de valeur, qui contribuent à la qualité, à l'adaptabilité et à la robustesse de l'action. Ce raisonnement s'inscrit dans une logique de développement des capacités individuelles, selon laquelle les activités d'apprentissage et d'amélioration constituent des investissements qui augmentent les compétences et soutiennent la performance dans la durée.

2.4.2. Apprentissage informel et conception du travail

La littérature sur l'apprentissage au travail met en évidence que l'apprentissage est majoritairement informel et étroitement lié aux caractéristiques de l'environnement de travail, notamment aux ressources disponibles, à la latitude décisionnelle et aux opportunités d'expérimentation. La direction de cette relation fait toutefois débat. À l'hypothèse dite d'apprentissage actif, selon laquelle les caractéristiques du travail déterminent l'apprentissage, s'oppose l'hypothèse du salarié façonneur, selon laquelle l'engagement dans l'apprentissage modifie en retour les caractéristiques du travail. Une analyse longitudinale à effets croisés conduite sur deux échantillons de salariés apporte un soutien à cette seconde hypothèse : l'apprentissage informel y influence le contrôle sur le travail et la charge de travail, le job crafting jouant un rôle médiateur, alors que la relation inverse n'apparaît pas significative (Decius et al., 2023). En complément, un instrument validé mesurant les barrières à l'apprentissage informel et formel souligne que le manque de temps et les contraintes opérationnelles constituent des obstacles majeurs à l'engagement dans des activités d'apprentissage (Anselmann, 2022). Ces contributions sont centrées sur des contextes européens et ne discutent pas spécifiquement le rôle de l'automatisation des processus administratifs comme source potentielle de temps disponible, ce qui constitue précisément l'angle mort que la présente recherche cherche à combler.

Si la charge administrative capte du temps et fragmente l'attention, elle réduit mécaniquement la disponibilité pour l'apprentissage, l'amélioration et la planification. Réciproquement, une réduction de charge administrative via l'automatisation peut libérer du temps et de la bande passante cognitive, permettant un réinvestissement dans des activités à forte valeur, sous réserve toutefois que ce temps ne soit pas immédiatement réabsorbé par un volume de travail accru, comme le suggèrent nos résultats en section 4.

Au-delà du temps disponible, l'apprentissage dépend également de la culture et des dispositifs organisationnels : les ressources et les opportunités d'apprentissage structurent les trajectoires de développement des salariés, et la disponibilité temporelle ne produit ses effets que si elle est reconnue et valorisée par l'organisation. Ce point est important pour l'interprétation de nos résultats : même si l'automatisation libère du temps, l'effet sur la performance peut être plus marqué dans des contextes où l'organisation valorise explicitement l'apprentissage, par exemple à travers des rituels dédiés, des objectifs de développement ou des mécanismes de reconnaissance.

2.5. Satisfaction au travail et performance individuelle

La relation entre satisfaction et performance a une longue tradition en management et en psychologie du travail. Les approches contemporaines tendent à considérer que la satisfaction peut influencer la performance via des mécanismes affectifs et motivationnels, et que la relation peut varier selon les contextes, le type de performance mesuré et la nature des tâches.

Sur le plan empirique, la relation entre satisfaction au travail et performance est documentée de longue date par des travaux méta-analytiques. La synthèse de Judge et al. (2001), fondée sur 312 échantillons, met en évidence une association positive entre satisfaction et performance, tout en soulignant la complexité des mécanismes sous-jacents. Cette méta-analyse agrège des études hétérogènes sur les plans sectoriel et culturel, ce qui invite à la prudence lorsqu'on transpose ses conclusions à un contexte marocain spécifique. Au-delà de la satisfaction, la littérature plus large sur le bien-être et la performance propose des cadres explicatifs tels que la thèse du travailleur heureux et productif : des travaux récents réexaminent ces relations en distinguant plusieurs configurations de bien-être et de performance, dont une seule est synergique, et montrent que l'appartenance à ces configurations dépend des caractéristiques du travail, du genre et de l'âge, ce qui invite à dépasser une lecture strictement linéaire du lien entre satisfaction et performance (Bayona et al., 2025 ; Peiró et al., 2020).

Dans notre cadre, la satisfaction est positionnée comme mécanisme intermédiaire entre le temps à forte valeur et la performance : la réallocation du temps vers des tâches plus significatives peut accroître la satisfaction, via un sentiment accru de maîtrise, de cohérence et d'utilité, et cette satisfaction peut à son tour soutenir la performance, via la motivation, la persévérance et une meilleure qualité d'exécution. Cette articulation est cohérente avec des travaux sur les événements affectifs au travail et l'idée que l'expérience quotidienne influe sur les attitudes et comportements de performance (Weiss & Cropanzano, 1996).

2.6. Cadre théorique intégrateur : le modèle Job Demands-Resources

Tableau 1. Synthèse des construits du modèle et de leurs indicateurs empiriques attendus

Construit	Définition opérationnelle	Indicateurs empiriques attendus (entretiens)	Ancrage théorique
Automatisation perçue (AP)	Degré auquel les étapes, validations, statuts et échanges sont pris en charge par le système d'information.	Mentions de la rapidité, de la traçabilité, de la standardisation ; identification des étapes encore manuelles.	BPM ; JD-R (ressource)
Charge administrative (CA)	Effort perçu lié aux démarches, à la coordination et au contrôle de conformité.	Description des tâches chronophages ; mentions de déplacement de charge vers l'utilisateur.	Administrative burden ; JD-R (exigence)
Temps à forte valeur (TD)	Disponibilité temporelle et cognitive réinvestie dans l'apprentissage, l'analyse ou la planification.	Usages déclarés du temps libéré ; mentions d'absorption par un volume de travail accru.	Apprentissage informel ; JD-R (ressource résiduelle)
Satisfaction au travail (SAT)	Évaluation affective de l'expérience de travail liée à l'organisation et à la prévisibilité des tâches.	Expressions de satisfaction ou d'insatisfaction ; mentions de pression de performance.	Événements affectifs au travail ; JD-R
Performance individuelle (PI)	Efficacité perçue dans l'exécution des tâches et la prise de décision.	Mentions de réduction d'erreurs, de rapidité de décision, de concentration sur des tâches à forte valeur.	JD-R ; satisfaction-performance

Source : conçu par nous-même à partir de la revue de littérature.

Les sections précédentes ont mobilisé des champs théoriques distincts, le BPM, l'e-HRM, la littérature sur les interruptions, l'apprentissage au travail et la satisfaction, sans qu'un cadre unique ne permette d'articuler explicitement leur enchaînement. Pour combler cette lacune, identifiée dans l'introduction, la présente recherche ancre son modèle sériel dans la théorie Job Demands-Resources, ou JD-R, qui postule que chaque emploi peut être caractérisé par des exigences, susceptibles d'épuiser les ressources physiques et psychologiques de l'individu, et par des ressources, qui permettent d'atteindre les objectifs professionnels, de réduire les exigences et leurs coûts, et de stimuler la croissance personnelle (Bakker & Demerouti, 2017). Dans notre modèle, l'automatisation perçue des processus RH est conceptualisée comme une ressource organisationnelle : elle fournit des outils, tels que la traçabilité, les notifications ou le pré-remplissage, qui réduisent la pénibilité des tâches administratives. La charge administrative, lorsqu'elle demeure élevée ou se déplace vers l'utilisateur, constitue quant à elle une exigence, susceptible d'épuiser les ressources attentionnelles disponibles. Le modèle JD-R prédit que la disponibilité de ressources adéquates permet de neutraliser les exigences et de libérer une capacité résiduelle réinvestissable, ce qui correspond précisément à notre construit de temps à forte valeur. Cette lecture est également cohérente avec la théorie de la conservation des ressources, selon laquelle les individus cherchent à protéger, acquérir et accumuler des ressources, et vivent le stress lorsque ces ressources sont menacées ou perdues (Hobfoll, 2001)

: le déplacement de la charge administrative vers l'utilisateur, documenté dans nos résultats, peut ainsi être interprété comme une perte nette de ressources temporelles et attentionnelles, alors même que l'automatisation est censée en générer un surplus.

L'ancrage dans le modèle JD-R permet enfin de relier la satisfaction et la performance à la logique de spirales de gain de ressources : lorsque les ressources organisationnelles, telles que l'automatisation bien conçue, dépassent les exigences, elles engendrent un cercle vertueux de motivation, de satisfaction et de performance. Inversement, lorsque les exigences, telles que la supervision accrue ou le volume de demandes, dépassent les ressources libérées, un cercle moins favorable peut s'installer, ce que nos données empiriques permettent précisément d'illustrer en section 4.

2.7. Questions de recherche, propositions de recherche et modèle conceptuel

2.7.1. Orientation analytique de la recherche

L'automatisation des processus RH constitue un élément structurant des transformations organisationnelles contemporaines, mais ses effets réels dépendent largement de la manière dont elle est vécue et appropriée par les utilisateurs dans leur activité quotidienne. La compréhension de ces effets nécessite donc une approche centrée sur l'expérience des acteurs : la charge administrative, la réallocation du temps, la satisfaction au travail et la performance sont intrinsèquement liées à des perceptions individuelles et à des pratiques organisationnelles situées, qui ne peuvent être pleinement appréhendées par des indicateurs quantitatifs agrégés. La présente recherche adopte ainsi une posture interprétative et une logique qualitative exploratoire, cohérente avec le cadre JD-R mobilisé en section 2.6 : l'objectif n'est pas de mesurer l'intensité d'une relation statistique entre variables, mais d'identifier, à partir des données de terrain, les conditions organisationnelles et les mécanismes explicatifs qui relient l'automatisation à la performance individuelle.

2.7.2. Questions de recherche

Conformément à la problématique énoncée dans l'introduction, la recherche s'articule autour de quatre questions spécifiques, qui reprennent et opérationnalisent chacune des relations du modèle conceptuel.

RQ1. Comment les utilisateurs perçoivent-ils le niveau d'automatisation des processus RH dans leur environnement de travail, et cette perception réduit-elle la charge administrative vécue ?

RQ2. Comment l'automatisation des processus RH influence-t-elle la nature et la répartition de la charge administrative entre collaborateurs, managers et fonction RH ?

RQ3. Comment le temps potentiellement libéré par l'automatisation est-il réalloué dans l'activité professionnelle, et cette réallocation contribue-t-elle à la performance individuelle ?

RQ4. Quel rôle joue la satisfaction au travail dans la relation entre le temps à forte valeur et la performance individuelle perçue ?

2.7.3. Propositions de recherche

Proposition de recherche 1. Un niveau d'automatisation perçu plus élevé est associé à une charge administrative perçue plus faible ou de nature différente (PR1).

Proposition de recherche 2. Une charge administrative perçue plus faible est associée à une disponibilité accrue pour des activités à forte valeur (PR2).

Proposition de recherche 3. Une disponibilité accrue pour des activités à forte valeur est perçue comme favorable à l'amélioration de la performance individuelle (PR3).

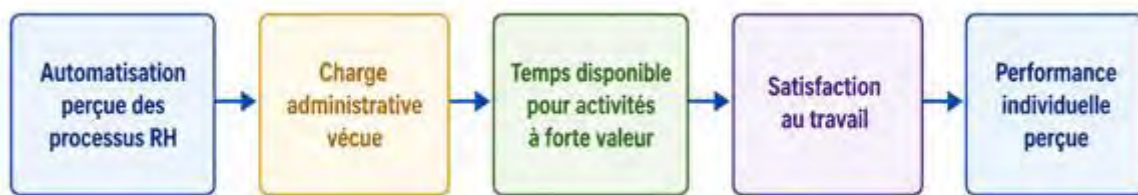
Proposition de recherche 4. La satisfaction au travail joue un rôle clé dans la manière dont les utilisateurs traduisent les transformations organisationnelles liées à l'automatisation en performance individuelle (PR4).

Proposition de recherche 5. Les effets de l'automatisation des processus RH sur la performance individuelle s'expliquent par une succession de mécanismes organisationnels et subjectifs plutôt que par une relation directe (PR5).

2.7.4. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel proposé vise à structurer l'analyse qualitative en identifiant les principales dimensions du phénomène étudié et leurs relations potentielles. Ce modèle ne constitue pas un schéma causal destiné à être testé statistiquement, mais un cadre analytique permettant d'organiser l'interprétation des données empiriques, ancré dans la théorie JD-R présentée en section 2.6. Il repose sur une logique séquentielle à cinq dimensions : l'automatisation perçue des processus RH, la charge administrative vécue, le temps disponible pour des activités à forte valeur, la satisfaction au travail, et la performance individuelle perçue.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche



Source : conçu par nous-même.

La figure illustre les relations conceptuelles entre l'automatisation perçue des processus RH, la charge administrative, le temps disponible pour des activités à forte valeur, la satisfaction au travail et la performance individuelle. L'automatisation est positionnée comme ressource organisationnelle initiale susceptible d'influencer la charge administrative ; cette dernière conditionne la disponibilité temporelle pour des activités à forte valeur, laquelle influence la satisfaction au travail, qui intervient à son tour comme mécanisme intermédiaire reliant l'organisation du travail à la performance individuelle.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Type de recherche et posture épistémologique

La présente recherche adopte une approche qualitative exploratoire visant à comprendre les mécanismes organisationnels associés à l'automatisation des processus RH. Cette approche s'inscrit dans une posture interprétative, selon laquelle les phénomènes organisationnels sont construits à travers les perceptions, les interactions et les expériences des acteurs. Elle est particulièrement adaptée lorsque l'objectif est d'explorer des phénomènes complexes et d'identifier des dynamiques de travail difficiles à mesurer quantitativement. La démarche repose sur une logique abductive, combinant des éléments théoriques issus de la littérature, en particulier le cadre JD-R, et des observations empiriques issues du terrain.

3.2. Stratégie de recherche

La stratégie de recherche repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'utilisateurs de processus RH automatisés au sein d'une multinationale du secteur des technologies de l'information implantée au Maroc. L'organisation étudiée, dont le nom est tenu confidentiel à la demande des participants, emploie plusieurs centaines de collaborateurs au Maroc et a engagé sa transformation digitale RH il y a environ cinq ans, avec un déploiement progressif de workflows d'approbation pour les congés et la mobilité interne, d'un dispositif de signature électronique pour les avenants contractuels, et d'un système de ticketing pour les demandes RH

complexes telles que les attestations ou les questions de paie. Cette description du terrain vise à renforcer la transférabilité des résultats à des contextes organisationnels comparables.

Les entretiens semi-directifs présentent plusieurs avantages méthodologiques pour ce terrain : ils permettent d'obtenir des descriptions détaillées des pratiques de travail, ils favorisent l'émergence de thèmes inattendus, et ils offrent une flexibilité permettant d'adapter les questions au contexte de chaque participant, qu'il s'agisse d'un manager RH ou d'un collaborateur utilisateur final.

3.3. Population, échantillon et procédure de recrutement

La population cible de l'étude est constituée d'utilisateurs de processus RH automatisés, incluant des collaborateurs et des managers RH, au sein de l'organisation décrite en section 3.2. La sélection des participants repose sur un échantillonnage raisonné visant à assurer une diversité de rôles, de fonctions et d'ancienneté dans l'usage des outils. Six entretiens ont été conduits au total : deux avec des managers RH occupant des fonctions de HR Business Partner et de Responsable Shared Services RH, et quatre avec des collaborateurs occupant des postes techniques ou de gestion de projet. Le tableau 2 présente la composition détaillée de l'échantillon.

Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon, la saturation théorique au sens strict n'a pas été formellement établie ; les six entretiens ont néanmoins permis d'observer une nette convergence des thèmes abordés spontanément par l'ensemble des participants, en particulier sur le déplacement de la charge administrative et la tension entre temps libéré et volume de travail accru, ce qui constitue un premier indice de stabilisation thématique. Cette limite liée à la taille de l'échantillon est explicitement discutée en section 4.8.

Tableau 2. Composition de l'échantillon (N = 6)

Code	Fonction	Catégorie	Ancienneté d'usage des outils	Outils principalement utilisés
M1	HR Business Partner	Manager RH	~ 4 ans	Workflows (congrés, mobilité, onboarding), ticketing
M2	Responsable Shared Services RH	Manager RH	~ 5 ans	Ticketing, workflows
C1	Développeur logiciel (5 ans d'expérience)	Collaborateur	~ 3 ans	Portail RH, signature électronique
C2	Ingénieur support IT (3 ans d'expérience)	Collaborateur	~ 2 ans	Ticketing
C3	Analyste fonctionnel (7 ans d'expérience)	Collaborateur	Non précisé	Portail RH (congrés, évaluations, formations)
C4	Chef de projet IT (10 ans d'expérience)	Collaborateur	Non précisé	Workflows (congrés, demandes de ressources)

Source : conçu par nous-même à partir des transcriptions d'entretiens.

3.4. Méthode de collecte des données et considérations éthiques

Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs individuels, réalisés à l'aide d'un guide structuré autour de huit blocs thématiques couvrant le contexte d'usage, la perception de l'automatisation, la charge administrative vécue, sa transformation, le temps disponible pour des activités à forte valeur, la satisfaction au travail, la performance individuelle perçue et les conditions de réussite de l'automatisation. Le guide d'entretien complet, comprenant les vingt-quatre questions utilisées, est reproduit intégralement en annexe.

Sur le plan éthique, les participants ont été informés oralement, avant le début de chaque entretien, de l'objectif de la recherche, du caractère volontaire de leur participation et de leur droit de refuser de répondre à toute question, un consentement verbal ayant été recueilli à cette

occasion. Les données ont ensuite été anonymisées dès la transcription, chaque participant se voyant attribuer un code alphanumérique (M1, M2 pour les managers RH ; C1 à C4 pour les collaborateurs) utilisé tout au long de l'article. Aucune autorisation formelle d'un comité d'éthique institutionnel n'a été sollicitée, cette procédure n'étant pas systématiquement requise pour des recherches qualitatives en sciences de gestion menées dans le cadre universitaire marocain ; cette limite est assumée explicitement comme telle en section 4.8, et les auteurs recommandent qu'un accord formel de l'organisation hôte soit documenté dans les développements futurs de cette recherche.

3.5. Méthode d'analyse des données et fiabilité inter-codeurs

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique, conformément aux recommandations méthodologiques de Braun et Clarke (2006). Cette méthode consiste à identifier et interpréter des thèmes récurrents dans les discours des participants, à travers un processus en plusieurs étapes : la transcription intégrale des entretiens, la lecture approfondie des données, le codage initial des segments significatifs, le regroupement des codes en thèmes, puis l'interprétation des relations entre thèmes.

Le processus de codage combine une approche déductive, fondée sur les cinq dimensions du cadre conceptuel telles qu'opérationnalisées dans le tableau 1, et une approche inductive, permettant d'identifier des thèmes émergents non prévus initialement, tels que le déplacement de la charge administrative vers l'utilisateur, la fragmentation du temps ou l'appropriation des outils.

Tableau 3. Exemple de correspondance verbatims / codes / thèmes

Extrait verbatim (exemple)	Participant	Code attribué	Thème
« Ce qui fonctionne le mieux, c'est la traçabilité. On sait exactement où en est une demande. »	M1	Visibilité / traçabilité	T1 – Perception de l'automatisation
« La charge administrative a diminué, mais elle s'est aussi déplacée vers l'utilisateur. »	C1	Déplacement de charge	T2 – Transformation de la charge administrative
« Ce temps est souvent utilisé pour gérer un volume plus important de demandes. »	M2	Absorption du temps libéré	T3 – Réallocation du temps
« Il y a aussi plus d'exigences en termes de performance. »	M2	Pression de performance	T4 – Satisfaction au travail
« Je peux traiter plus de demandes en moins de temps. »	M1	Gain d'efficacité perçu	T5 – Performance individuelle

Source : conçu par nous-même à partir des transcriptions d'entretiens.

L'analyse a été conduite conjointement par les deux auteurs de l'article. Chaque transcription a d'abord été codée indépendamment par chacun des deux auteurs à partir de la grille déductive du tableau 1, puis les codages ont été confrontés lors de séances de discussion afin de résoudre les divergences par consensus argumenté plutôt que par un calcul formel d'indice statistique d'accord, tel qu'un coefficient Kappa. Ce choix méthodologique, fréquent dans les recherches qualitatives interprétatives de petite taille d'échantillon, privilégie la richesse interprétative issue de la discussion sur la standardisation statistique de l'accord ; il constitue toutefois une limite par rapport à des standards plus stricts de fiabilité inter-codeurs, ce qui est reconnu en section 4.8. Le tableau 3 présente, à titre illustratif, la correspondance entre quelques extraits verbatims, les codes attribués et les thèmes associés.

3.6. Rigueur scientifique et validité de la recherche qualitative

La qualité scientifique de la recherche repose sur plusieurs critères méthodologiques reconnus dans les recherches qualitatives. La crédibilité est assurée par l'utilisation de citations directes et identifiées des participants afin d'illustrer les résultats et de refléter fidèlement leur expérience. La fiabilité est renforcée par la transparence du processus de collecte et d'analyse des données, ainsi que par la double lecture croisée décrite en section 3.5. La validité interne repose sur la cohérence entre la problématique, les questions de recherche, le cadre conceptuel JD-R et la méthode d'analyse. Enfin, la transférabilité est facilitée par la description détaillée du contexte organisationnel et des caractéristiques des participants, présentée en sections 3.2 et 3.3, qui permet aux lecteurs d'évaluer la pertinence des résultats dans d'autres contextes organisationnels.

4. Résultats et discussion

4.1. Introduction à l'analyse des données

L'analyse des données qualitatives a été réalisée de manière manuelle, sans recours à des logiciels spécialisés tels que NVivo ou Atlas.ti, conformément aux principes de l'analyse thématique proposés par Braun et Clarke (2006). Ce choix méthodologique n'affecte pas la rigueur scientifique de l'étude dans la mesure où l'analyse repose sur la logique analytique des chercheurs, la transparence du processus de codage décrit en section 3.5, et la traçabilité des décisions interprétatives, illustrée par le tableau 3.

L'analyse thématique a permis d'identifier cinq thèmes principaux, correspondant aux dimensions du modèle conceptuel : la perception de l'automatisation des processus RH, la transformation de la charge administrative, la réallocation du temps vers des activités à forte valeur, l'évolution de la satisfaction au travail, et l'amélioration perçue de la performance individuelle. Un sixième thème, émergent et non anticipé initialement, porte sur les conditions perçues de réussite de l'automatisation et complète l'analyse en section 4.2.6. Le tableau 4 synthétise la fréquence d'occurrence des principaux codes identifiés à travers les six entretiens.

Tableau 4. Matrice de codage : fréquence d'occurrence des codes par profil

Code	Managers RH (M1-M2)	Collaborateurs (C1-C4)	Total (N=6)	Thème associé
Traçabilité / visibilité des statuts	2/2	2/4	4/6	T1
Persistance de cas manuels / exceptions	2/2	2/4	4/6	T1
Déplacement de charge vers l'utilisateur	2/2	2/4	4/6	T2
Nouvelles exigences de contrôle / conformité	2/2	1/4	3/6	T2
Temps libéré réinvesti (apprentissage, projets)	1/2	4/4	5/6	T3
Temps absorbé par un volume accru	2/2	2/4	4/6	T3
Satisfaction accrue / travail plus organisé	2/2	3/4	5/6	T4
Pression de performance accrue	2/2	1/4	3/6	T4
Réduction d'erreurs / gain de rapidité	2/2	4/4	6/6	T5

Source : conçu par nous-même à partir du codage manuel des six entretiens.

4.2. Analyse thématique des données et discussion des résultats

4.2.1. Thème 1 : Perception de l'automatisation des processus RH

L'ensemble des participants reconnaît que l'automatisation des processus RH a profondément transformé la gestion des démarches administratives. Les systèmes automatisés sont perçus comme des outils facilitant la rapidité de traitement des demandes et améliorant la visibilité sur l'avancement des dossiers. Le collaborateur C1 souligne ainsi qu'avant l'automatisation, les échanges se faisaient par emails ou formulaires, et qu'il n'était parfois pas possible de savoir où en était une demande. Le manager M1 confirme cette évolution en mettant l'accent sur la traçabilité, qui permet de savoir exactement où en est une demande, qui doit agir, et à quel moment. Le manager M2 ajoute que le niveau d'automatisation, bien que globalement satisfaisant, n'est pas total, certains processus restants automatisés à environ 80 %, ce qui nécessite encore une validation humaine pour les cas particuliers.

Le collaborateur C3, utilisateur quotidien du portail RH, précise que le niveau d'automatisation lui semble élevé et que ce qui fonctionne le mieux est la visibilité sur les statuts, tandis que la gestion des exceptions demeure compliquée. Cette convergence entre managers et collaborateurs sur la persistance de zones non automatisées constitue un premier résultat robuste, présent dans quatre des six entretiens.

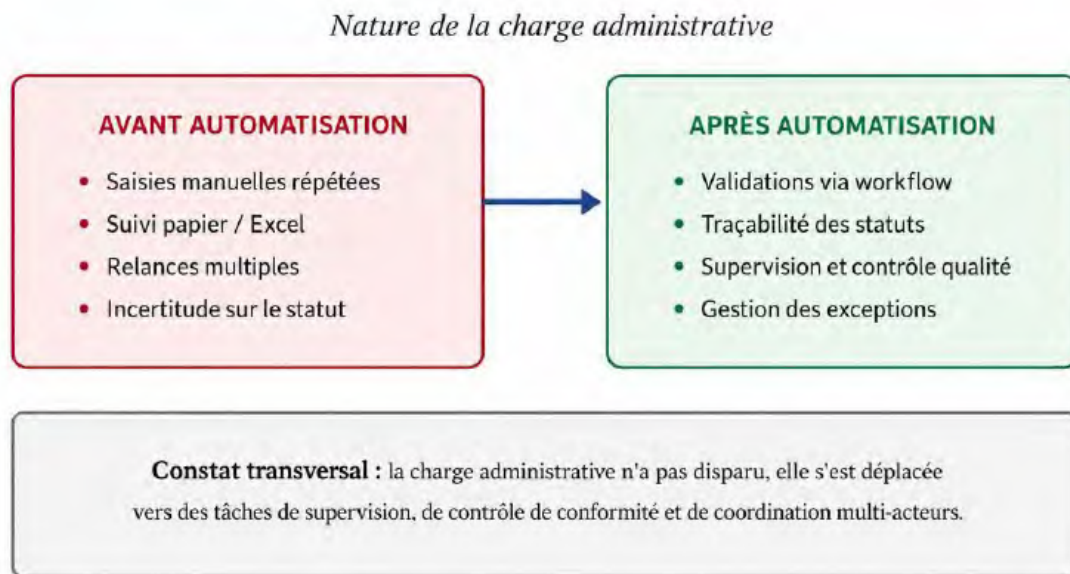
Ces résultats confirment que la perception de l'automatisation repose principalement sur trois dimensions convergentes avec la littérature : la rapidité, la visibilité et la standardisation. Ils révèlent également que l'automatisation est perçue comme un processus incomplet, dépendant de la capacité des systèmes à gérer les exceptions, ce qui rejoint et nuance les travaux sur le BPM mobilisés en section 2.1 : contrairement à une lecture strictement technologique de l'automatisation, nos données suggèrent que c'est la persistance de zones non automatisées, plutôt que le niveau d'automatisation en tant que tel, qui structure la perception des utilisateurs.

4.2.2. Thème 2 : Transformation de la charge administrative

Les entretiens montrent que l'automatisation a modifié la nature de la charge administrative plutôt que de la supprimer. Le manager M1 explique qu'avant, le travail consistait beaucoup en paperasse et en suivi manuel, alors qu'aujourd'hui, il s'agit davantage de supervision et de contrôle des processus. Le manager M2 précise que la charge administrative n'a pas disparu, mais qu'elle s'est transformée, avec une pression de rapidité nouvellement introduite par l'automatisation.

Du côté des collaborateurs, C1 indique explicitement que la charge administrative a diminué, mais qu'elle s'est aussi déplacée vers l'utilisateur, qui doit désormais réaliser davantage de saisie lui-même. Le collaborateur C2 illustre ce phénomène par un exemple concret : le suivi d'un ticket pour une attestation de travail, ayant nécessité plusieurs relances malgré l'automatisation du circuit. Le collaborateur C4, chef de projet, souligne quant à lui que l'automatisation a réduit certaines tâches tout en introduisant de nouvelles responsabilités de coordination entre services. Deux exemples précis, cités spontanément par les participants, illustrent la persistance de démarches chronophages malgré l'automatisation. Le manager M1 évoque la gestion d'un onboarding international, qui implique plusieurs validations, plusieurs documents et des ajustements liés aux réglementations locales, une situation où le système ne suffit pas et où l'analyse du contexte reste nécessaire. Le collaborateur C1 rapporte un exemple similaire côté utilisateur final : une demande de formation internationale ayant nécessité plusieurs validations successives et pris un temps significativement plus long qu'une démarche standard. La convergence de ces deux exemples, l'un côté managérial et l'autre côté collaborateur, suggère que ce sont précisément les démarches à caractère international ou exceptionnel qui concentrent la charge administrative résiduelle, quel que soit le niveau hiérarchique.

Figure 2. Transformation de la charge administrative avant et après l'automatisation



Source : conçu par nous-même à partir des entretiens M1, M2, C1 et C4.

Ces résultats mettent en évidence un phénomène central, celui du déplacement de la charge administrative, plus explicitement décrit par les managers, qui évoquent une évolution vers des tâches de supervision et de contrôle, que par les collaborateurs, qui décrivent davantage un transfert de tâches de saisie vers eux-mêmes. Ce déplacement constitue un mécanisme organisationnel important, souvent sous-estimé dans les discours managériaux sur la digitalisation, et vient nuancer les travaux sur l'e-HRM mobilisés en section 2.2 (Mahmoud et al., 2025), qui documentent des gains d'efficacité agrégés sans toujours distinguer ce déplacement de charge vers l'utilisateur final.

4.2.3. Thème 3 : Réallocation du temps vers des activités à forte valeur

La majorité des participants indique que l'automatisation a permis de libérer du temps, mais que ce temps n'est pas toujours utilisé pour des activités à forte valeur. Le manager M2 explique que l'automatisation a permis de gagner du temps sur certaines tâches répétitives, mais que ce temps est souvent utilisé pour gérer un volume plus important de demandes plutôt que pour des activités de développement. Le manager M1, à l'inverse, indique réinvestir ce temps dans l'accompagnement des managers et des projets de développement RH, tels que la formation. Les collaborateurs décrivent une utilisation plus systématiquement productive du temps disponible. Le collaborateur C1 indique l'utiliser pour se concentrer sur ses projets et apprendre de nouvelles technologies. Le collaborateur C2 mentionne l'amélioration de ses compétences techniques et la résolution de problèmes plus complexes, tout en précisant que ce temps est parfois absorbé par d'autres tâches. Le collaborateur C3 l'utilise pour analyser des données et améliorer les processus, et le collaborateur C4 pour planifier des projets et suivre les performances.

La réallocation du temps constitue un mécanisme clé dans la création de valeur liée à l'automatisation, conformément à la lecture JD-R proposée en section 2.6 : le temps libéré représente une ressource résiduelle dont l'usage effectif dépend du contexte organisationnel. Contrairement aux collaborateurs, qui rapportent de façon quasi systématique une réallocation vers l'apprentissage, les managers décrivent plus fréquemment une absorption de ce temps par un volume de travail accru, ce qui constitue un contraste notable entre profils, développé en section 4.3.

4.2.4. Thème 4 : Satisfaction au travail

Les participants expriment globalement une satisfaction accrue liée à l'automatisation des processus RH, principalement associée à une meilleure organisation du travail et à une réduction de l'incertitude. Le collaborateur C1 indique que le travail est plus organisé et plus prévisible, et que l'automatisation améliore son confort de travail. Le collaborateur C3 confirme un travail plus fluide. Cependant, cette satisfaction est accompagnée d'une augmentation des attentes organisationnelles en matière de performance : le manager M2 souligne qu'il y a aussi plus d'exigences en termes de performance, tandis que le manager M1 évoque un travail devenu plus complexe, mais aussi plus intéressant.

La satisfaction au travail apparaît comme un mécanisme intermédiaire reliant l'organisation du travail à la performance individuelle, conformément à la proposition de recherche 4. Les participants associent la satisfaction à la clarté des processus, à la rapidité des décisions et à la visibilité sur les tâches, mais cette satisfaction est conditionnée par l'équilibre entre efficacité organisationnelle et charge de travail, ce qui rejoint les nuances apportées par Bayona et al. (2025) sur l'existence de configurations distinctes de bien-être et de performance plutôt que d'une relation strictement linéaire.

4.2.5. Thème 5 : Performance individuelle

Les participants s'accordent largement sur le fait que l'automatisation des processus RH améliore la performance individuelle, principalement à travers une réduction des erreurs et une accélération des décisions. Le manager M1 explique pouvoir traiter plus de demandes en moins de temps et se concentrer sur des activités plus stratégiques, tandis que le manager M2 relie l'amélioration de la performance à la réduction des délais et des erreurs. Les quatre collaborateurs confirment unanimement ce constat : C1 et C2 évoquent la possibilité de traiter davantage de demandes en moins de temps, C3 rapporte moins d'erreurs, et C4 indique prendre des décisions plus rapidement.

La performance individuelle apparaît comme le résultat d'une chaîne de mécanismes organisationnels, allant de l'automatisation à la transformation du travail, puis à la réallocation du temps, à l'expérience professionnelle, et enfin à la performance, ce qui confirme la pertinence du modèle conceptuel proposé en section 2.7.4 et de son ancrage JD-R.

4.2.6. Thème 6 : Conditions perçues de réussite de l'automatisation

Au-delà des cinq dimensions du modèle conceptuel, le dernier bloc du guide d'entretien invitait chaque participant à identifier les conditions qui, selon lui, permettent à l'automatisation de fonctionner efficacement, puis à résumer en une phrase l'effet perçu de l'automatisation sur son travail. Ce sixième thème, émergent et non anticipé dans le modèle initial, apporte un éclairage complémentaire directement mobilisable pour les implications managériales (section 4.7).

Trois conditions reviennent de façon convergente à travers les six entretiens : la simplicité des processus, mentionnée par les managers M1 et M2 ainsi que par les collaborateurs C1 et C3 ; la formation ou la clarté des instructions données aux utilisateurs, évoquée par M1 et C1 ; et le niveau d'intégration entre systèmes, souligné par M2, C3 et C4. Le manager M1 précise par ailleurs qu'une meilleure intégration entre les systèmes constitue, selon lui, l'amélioration la plus nécessaire aujourd'hui, un diagnostic que rejoint le collaborateur C4 en identifiant la coordination entre services comme la principale difficulté restante.

La récurrence spontanée de ces trois conditions, simplicité, formation et intégration, à travers des profils par ailleurs contrastés sur les autres thèmes, en fait un résultat particulièrement robuste. Elle rejoint directement les enjeux de conception soulevés par la littérature BPM (section 2.1) et fonde une partie substantielle des implications managériales détaillées en sections 4.7.1 et 4.7.2. Il est également notable que les six synthèses en une phrase associent

systématiquement un bénéfice, rapidité, efficacité ou coordination, à une exigence compensatoire, organisation, adaptation ou communication, ce qui illustre de manière condensée la logique de compromis entre ressources et exigences au cœur du cadre JD-R mobilisé dans cet article.

Tableau 5. Conditions de réussite perçues et synthèse individuelle (bloc 8 du guide d'entretien)

Participant	Conditions de réussite citées	Synthèse en une phrase (verbatim)
M1	Simplicité du processus ; formation des utilisateurs	« Elle rend le travail plus rapide et plus structuré, mais elle demande une bonne organisation. »
M2	Processus simples ; utilisateurs formés ; systèmes bien intégrés	« L'automatisation améliore l'efficacité, mais elle nécessite une adaptation constante. »
C1	Système simple ; instructions claires	« L'automatisation facilite le travail, mais elle doit rester simple. »
C2	Processus clairs ; délais respectés	« L'automatisation rend le travail plus rapide, mais elle demande de l'adaptation. »
C3	Systèmes intégrés ; processus standardisés	« L'automatisation améliore l'efficacité, mais elle demande une bonne organisation. »
C4	Rôles clairs ; outils fiables	« L'automatisation améliore la coordination, mais elle nécessite une bonne communication. »

Source : conçu par nous-même à partir du bloc 8 du guide d'entretien (annexe).

4.3. Analyse comparée entre profils managers et collaborateurs

Bien que les cinq thèmes structurant le modèle conceptuel soient partagés par l'ensemble des participants, leur intensité et leur tonalité diffèrent sensiblement entre les deux profils interrogés, ce qui justifie une analyse comparative dédiée. Sur la perception de l'automatisation, managers et collaborateurs convergent largement, mais les managers M1 et M2 insistent davantage sur les cas complexes ou les exceptions qu'ils doivent traiter eux-mêmes, alors que les collaborateurs évoquent plutôt des erreurs ponctuelles du système.

La différence la plus marquée concerne la transformation de la charge administrative et sa réallocation en temps à forte valeur. Les deux managers décrivent de façon systématique un déplacement de la charge vers des tâches de supervision, de contrôle de conformité et de gestion des exceptions, et rapportent que le temps libéré est en grande partie absorbé par un volume de demandes accru plutôt que réinvesti dans des activités de développement. À l'inverse, trois des quatre collaborateurs, C1, C2 et C3, rapportent explicitement un réinvestissement du temps libéré dans l'apprentissage ou l'amélioration de leurs compétences techniques, le collaborateur C4 se distinguant par un usage orienté vers la planification de projets, plus proche du profil managérial.

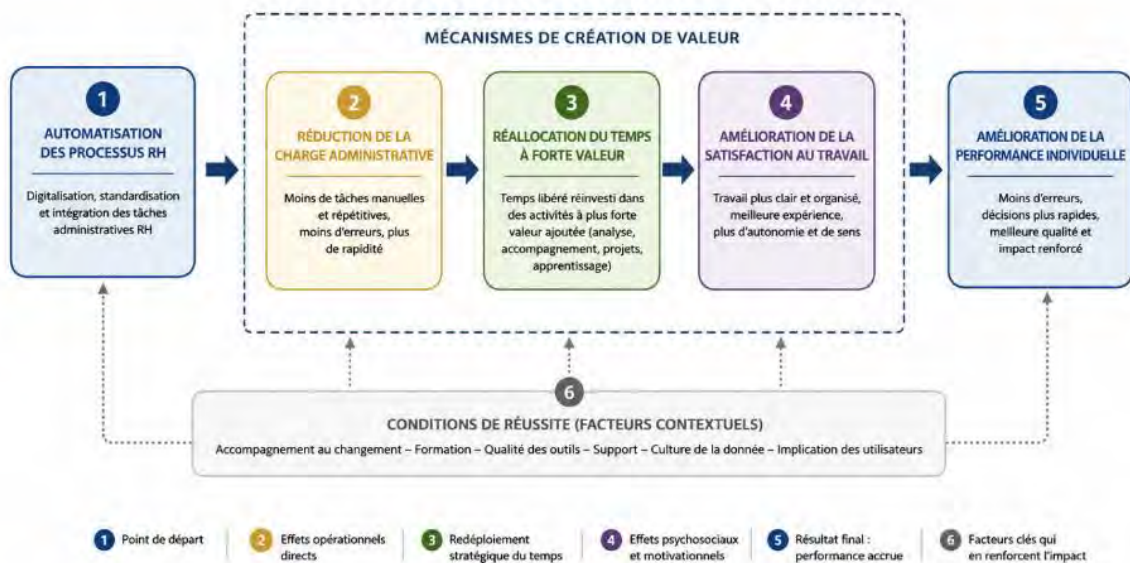
Cette différence peut s'interpréter, dans le cadre JD-R mobilisé en section 2.6, par une exposition différenciée aux exigences organisationnelles : les managers RH, en position de validation et de contrôle, absorbent une part disproportionnée des exceptions et du volume de demandes généré par l'automatisation elle-même, ce qui réduit leur marge de réallocation vers des activités à forte valeur, alors que les collaborateurs, moins exposés à ce volume de contrôle, bénéficient plus directement du temps libéré. Sur la satisfaction et la performance, les deux groupes convergent sur une amélioration perçue, mais les managers associent plus fréquemment cette amélioration à une pression de performance accrue, alors que les collaborateurs l'associent davantage à un confort de travail renforcé.

4.4. Synthèse graphique des résultats

La synthèse graphique des résultats met en évidence un mécanisme séquentiel de création de valeur lié à l'automatisation des processus RH. Comme l'illustre la figure 3, l'automatisation agit d'abord sur la charge administrative en réduisant certaines tâches répétitives, sans toutefois la supprimer entièrement, puisqu'une partie de cette charge se déplace vers des activités de

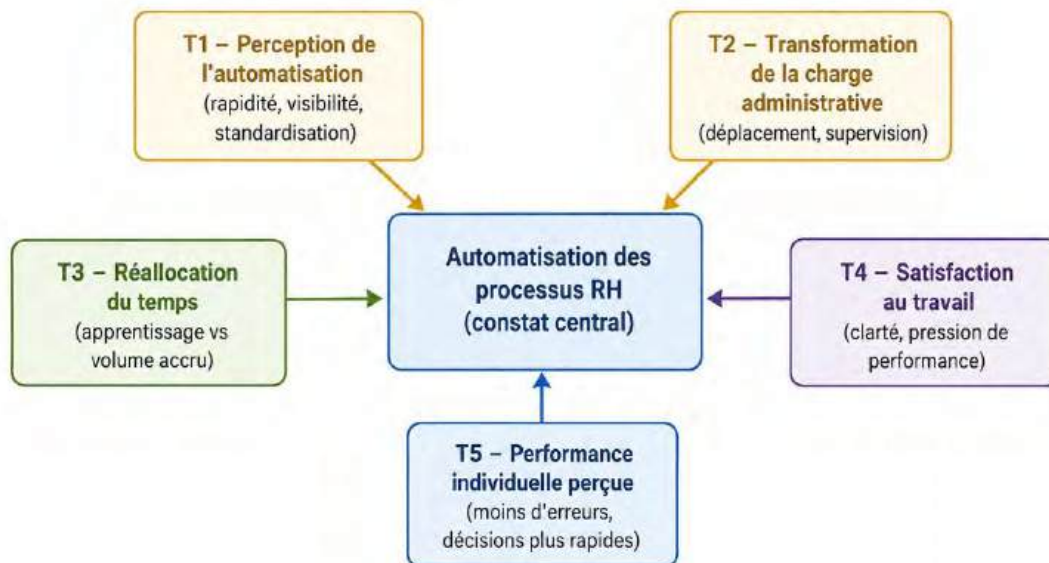
supervision et de contrôle. Le temps effectivement libéré peut ensuite être réalloué à des activités à forte valeur, notamment l'apprentissage, l'analyse et la planification, ce qui favorise la satisfaction au travail et, in fine, la performance individuelle perçue. Ce mécanisme reste toutefois conditionné par plusieurs facteurs contextuels, notamment la simplicité des processus, la formation, l'intégration des systèmes, la qualité du support et l'implication des utilisateurs, qui déterminent la capacité de l'organisation à convertir les gains d'efficacité en valeur individuelle. La figure 4 complète cette lecture en présentant de manière synthétique les cinq dimensions centrales du modèle conceptuel telles qu'elles ressortent de l'analyse qualitative.

Figure 3. Mécanisme explicatif de la création de valeur par l'automatisation



Source : conçu par nous-même à partir de l'analyse thématique des six entretiens.

Figure 4. Synthèse des cinq dimensions du modèle conceptuel issues de l'analyse qualitative



Source : conçu par nous-même.

4.5. Discussion générale des résultats

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que l'automatisation des processus RH constitue un levier significatif de transformation de l'organisation du travail au sein de la multinationale IT étudiée, tout en révélant que cette transformation ne se traduit pas par une diminution absolue de la charge administrative, mais par une reconfiguration de sa nature et de sa répartition entre managers et collaborateurs. Ce résultat converge avec une partie de la littérature sur le BPM, qui rappelle qu'automatiser n'est pas synonyme de simplifier (section 2.1), mais il la nuance également : alors que Özkan et al. (2024) et Hernik et al. (2025) mettent l'accent sur les conditions d'implémentation et sur l'engagement des acteurs comme déterminants principaux des effets de l'automatisation, nos données suggèrent que c'est davantage la position organisationnelle de l'utilisateur, manager ou collaborateur, qui conditionne l'expérience du déplacement de charge.

Ce résultat entre également en tension avec une partie de la littérature sur l'e-HRM et le digital HRM (section 2.2), qui documente des gains d'efficacité relativement homogènes à l'échelle organisationnelle (Mahmoud et al., 2025). En considérant la charge administrative au niveau individuel plutôt qu'au niveau organisationnel agrégé, notre étude révèle une hétérogénéité des effets, plus favorable aux collaborateurs qu'aux managers, qui n'apparaît pas dans les études fondées sur des indicateurs globaux d'efficacité RH. Un cadre concurrent possible pour interpréter ce résultat est celui du modèle d'acceptation de la technologie, qui prédirait une adoption plus favorable là où l'utilité perçue dépasse l'effort perçu ; nos données sont partiellement compatibles avec cette lecture, mais elles suggèrent que l'utilité perçue elle-même varie selon la position organisationnelle, ce qui dépasse le cadre strict de l'acceptation individuelle de la technologie pour renvoyer à une répartition organisationnelle des exigences, mieux captée par le modèle JD-R mobilisé dans cet article.

Par ailleurs, les résultats confirment que la disponibilité temporelle constitue une ressource organisationnelle stratégique dont l'usage effectif dépend fortement du contexte et de la position hiérarchique, ce qui prolonge les travaux sur l'apprentissage informel mobilisés en section 2.4 (Decius et al., 2023) en y ajoutant une dimension jusqu'ici peu documentée : le rôle différenciateur de la fonction occupée dans la capacité à transformer effectivement du temps libéré en temps à forte valeur. Enfin, la satisfaction au travail apparaît comme un mécanisme intermédiaire dont l'intensité dépend de l'équilibre entre gains d'efficacité et exigences de performance, ce qui est cohérent avec les nuances apportées par Bayona et al. (2025) sur l'existence de configurations contrastées, et non strictement linéaires, du lien entre bien-être et performance.

4.6. Contributions théoriques de la recherche

Première contribution. Cette recherche nuance les travaux sur l'automatisation organisationnelle centrés sur les gains d'efficacité agrégés, tels que ceux de Mahmoud et al. (2025), en montrant que l'automatisation transforme la nature du travail administratif plutôt qu'elle ne le réduit uniformément, et que cette transformation se distribue de façon inégale entre managers et collaborateurs. Elle confirme ainsi, tout en la précisant empiriquement, l'intuition de la littérature BPM selon laquelle automatiser n'est pas simplifier (section 2.1).

Deuxième contribution. La recherche prolonge la littérature sur l'apprentissage informel au travail (Decius et al., 2023 ; Anselmann, 2022) en identifiant l'automatisation des processus administratifs comme un déterminant contextuel spécifique de la disponibilité temporelle, jusqu'ici peu discuté dans cette littérature centrée sur le design du travail en général plutôt que sur la digitalisation des tâches administratives.

Troisième contribution. En ancrant l'ensemble de la chaîne explicative dans le modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) et dans la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2001), cette recherche propose un cadre théorique intégrateur unique permettant de relier des

champs jusqu'ici disjoints, le BPM, l'e-HRM, la littérature sur les interruptions et celle sur la satisfaction-performance, ce qui répond directement à la lacune identifiée dans l'introduction et constitue la principale contribution conceptuelle de l'article.

4.7. Implications managériales

4.7.1. Concevoir des processus simples et adaptables

Les résultats montrent que l'efficacité de l'automatisation dépend fortement de la simplicité des processus et de leur capacité à gérer les situations exceptionnelles, une condition citée spontanément par quatre des six participants (tableau 5). Concrètement, cela implique de simplifier les procédures administratives, de réduire le nombre d'étapes de validation, et d'intégrer des mécanismes dédiés de gestion des exceptions plutôt que de les traiter comme des incidents ponctuels absorbés par les managers. Le manager M1 identifie précisément une meilleure intégration entre systèmes comme l'amélioration la plus nécessaire aujourd'hui, un diagnostic corroboré par le collaborateur C4, qui cite la coordination entre services comme principale difficulté résiduelle : cette convergence entre les deux niveaux hiérarchiques en fait une priorité d'implémentation particulièrement fiable.

4.7.2. Accompagner la transformation des compétences

L'automatisation modifie les compétences nécessaires pour réaliser le travail administratif, en particulier la gestion des systèmes d'information, l'analyse de données et la coordination des processus. Les organisations doivent donc investir dans la formation et l'accompagnement des utilisateurs afin de faciliter l'appropriation des outils automatisés, en particulier pour les managers exposés à un volume accru de validations.

4.7.3. Gérer différemment la réallocation du temps de travail

Le temps libéré par l'automatisation doit être considéré comme une ressource stratégique dont l'allocation ne se fait pas spontanément, en particulier pour les fonctions de management. Les organisations doivent mettre en place des mécanismes actifs, tels que des plages protégées pour l'apprentissage ou l'amélioration continue, sans quoi les gains d'efficacité liés à l'automatisation risquent d'être absorbés par une augmentation du volume de travail, comme l'illustrent nos résultats chez les managers.

4.7.4. Maintenir un équilibre entre efficacité et bien-être au travail

Les résultats montrent que l'automatisation peut améliorer la satisfaction au travail, mais qu'elle peut également générer une pression accrue en matière de performance, en particulier pour les managers. Les organisations doivent donc veiller à maintenir un équilibre entre les exigences de productivité et la qualité de l'expérience de travail, condition essentielle pour garantir la durabilité des transformations organisationnelles.

4.8. Limites de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Premièrement, la taille restreinte de l'échantillon, six entretiens, ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats, et la saturation théorique au sens strict n'a pas été formellement établie, comme indiqué en section 3.3 ; l'objectif de la recherche qualitative demeure toutefois la compréhension approfondie des mécanismes plutôt que la généralisation statistique. Deuxièmement, l'étude a été réalisée dans le contexte d'une seule multinationale du secteur des technologies de l'information, ce qui limite la transférabilité des résultats à d'autres secteurs ou à des organisations ayant un niveau différent de maturité digitale. Troisièmement, les données recueillies reposent sur les perceptions déclarées des participants, qui peuvent être influencées par leurs expériences individuelles. Quatrièmement, la fiabilité inter-codeurs a

reposé sur une discussion consensuelle entre les deux auteurs plutôt que sur un indice statistique formel, ce qui constitue une limite méthodologique assumée. Enfin, aucune validation formelle par un comité d'éthique institutionnel n'a été obtenue, seul un consentement oral ayant été recueilli, ce qui devra être renforcé dans les développements futurs de cette ligne de recherche.

4.9. Perspectives de recherche futures

Les résultats de cette étude ouvrent plusieurs pistes pour des recherches futures. Une étude comparative entre organisations ou secteurs permettrait d'identifier les facteurs qui influencent l'efficacité de l'automatisation au-delà du seul contexte IT marocain. Une étude longitudinale permettrait d'analyser l'évolution des effets de l'automatisation dans le temps, notamment l'adaptation des pratiques de travail et le développement des compétences. Enfin, une recherche combinant des méthodes qualitatives et quantitatives permettrait de tester empiriquement les cinq propositions de recherche formulées en section 2.7.3, en priorité les propositions PR1 et PR5, qui portent respectivement sur la relation la plus directement mesurable du modèle et sur la validation globale de la chaîne sérielle, et qui apparaissent comme les cibles les plus prometteuses pour un approfondissement quantitatif futur, par exemple au moyen d'une enquête par questionnaire structurée autour des cinq construits opérationnalisés dans le tableau 1.

5. Conclusion

Cette recherche visait à comprendre comment l'automatisation des processus RH influence la charge administrative, la réallocation du temps de travail, la satisfaction professionnelle et la performance individuelle, à partir de six entretiens semi-directifs conduits auprès de collaborateurs et de managers RH au sein d'une multinationale IT implantée au Maroc, dans un contexte marqué par une digitalisation RH en forte accélération (Kertys, 2025 ; Phénicia Conseil, 2025).

Les résultats montrent que l'automatisation est globalement perçue comme un facteur d'amélioration de l'efficacité et de la transparence organisationnelle, mais qu'elle ne conduit pas à une disparition de la charge administrative : cette dernière se transforme et se déplace, plus nettement vers les managers que vers les collaborateurs, sous forme de tâches de supervision, de contrôle et de coordination. Le temps potentiellement libéré par l'automatisation constitue une ressource stratégique dont l'usage effectif dépend fortement de la position organisationnelle des utilisateurs : les collaborateurs le réinvestissent plus systématiquement dans l'apprentissage, tandis que les managers le voient plus souvent absorbé par un volume de demandes accru. La satisfaction au travail et la performance individuelle perçue s'améliorent globalement, mais restent conditionnées par l'équilibre entre gains d'efficacité et exigences de performance.

Sur le plan théorique, l'ancrage de ces mécanismes dans le modèle Job Demands-Resources et dans la théorie de la conservation des ressources permet de dépasser une lecture purement technologique de l'automatisation pour intégrer ses dimensions humaines et organisationnelles, en reliant des champs de littérature jusqu'ici traités séparément. Sur le plan pratique, l'étude souligne l'importance, pour les organisations, de concevoir des processus automatisés simples et adaptables, d'accompagner la transformation des compétences requises, et de gérer activement, plutôt que passivement, la réallocation du temps libéré, en particulier pour les fonctions managériales les plus exposées au déplacement de charge.

Ces conclusions doivent néanmoins être lues à la lumière des limites rappelées en section 4.8, en particulier la taille restreinte de l'échantillon, le périmètre organisationnel unique et l'absence de validation statistique formelle. Les perspectives de recherche évoquées en section 4.9, notamment un approfondissement quantitatif prioritaire des propositions PR1 et PR5, permettraient de consolider la robustesse de ce modèle séquentiel et d'en tester la validité au-delà du contexte exploratoire de la présente étude.

Références

- (1). Anselmann, S. (2022). Learning barriers at the workplace: Development and validation of a measurement instrument. *Frontiers in Education*, 7, 880778. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.880778>
- (2). Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- (3). Bayona, J. A., Durán, W. F., Perdomo-Ortiz, J., Castañeda, D. I., Valencia, C. A., Fatien Diochon, P., & Alvarado, D. F. (2025). Happy-productive worker thesis: The role of work characteristics, gender, and age. *PLOS ONE*, 20(3), e0316656. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316656>
- (4). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- (5). Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- (6). Decius, J., Schaper, N., Klug, K., & Seifert, A. (2023). Active learning, active shaping, or both? A cross-lagged panel analysis of reciprocal effects between work design and informal workplace learning, and the mediating role of job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 144, 103893. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103893>
- (7). Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
- (8). Hernik, J., Sagan, A., Jarecki, W., & Grinberga-Zalite, G. (2025). Digital transformation in business process management: The role of employee engagement. *Human Technology*, 21(1), 203–221. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2025.21-1.10>
- (9). Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- (10). Hurbean, L., Wong, L. H. M., Ou, C. X. J., Davison, R. M., & Dospinescu, O. (2025). Instant messaging, interruptions, stress and work performance. *Information Technology & People*, 38(1), 249–278. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2022-0656>
- (11). Kertys. (2025). Solutions SIRH au Maroc : guide complet 2025 pour transformer votre gestion RH. <https://www.kertys.com/ressources/solutions-sirh-au-maroc-guide-complet-2025-pour-transformer-votre-gestion-rh>
- (12). Mahmoud, M. H., Ali, A. A., Alrifae, A. A., Abu Eitah, R., & AlZubi, M. M. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*, 6, 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
- (13). Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 107–110. <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072>
- (14). Mendling, J., Decker, G., Hull, R., Reijers, H. A., & Weber, I. (2018). How do machine learning, robotic process automation, and blockchains affect the human factor in business process management? *Communications of the Association for Information Systems*, 43, 297–320. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04319>
- (15). Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>

- (16). Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- (17). Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- (18). Phénicia Conseil. (2025). RH au Maroc en 2025 : tendances, chiffres et défis. <https://recrutement-phenicia.fr/en/ressources-humaines-au-maroc-en-2025-tendances-chiffres-et-defis-rh/>
- (19). Rick, V. B., Brandl, C., Mertens, A., & Nitsch, V. (2024). Work interruptions of office workers: The influence of the complexity of primary work tasks on the perception of interruptions. *Work*, 77(1), 185–196. <https://doi.org/10.3233/WOR-220684>
- (20). Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- (21). Özkan, B., Koops, M., Türetken, O., & Reijers, H. A. (2024). The influence of business process management system implementation on an organization's process orientation: A case study of a financial service provider. *Information Systems Management*, 41(4), 377–398. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>

Annexe. Guide d'entretien semi-directif

Le guide ci-dessous a structuré les six entretiens (M1, M2, C1 à C4) mobilisés dans cette recherche. Il comprend huit blocs thématiques et vingt-quatre questions, adaptées le cas échéant au profil du participant (manager RH ou collaborateur).

Bloc 1 : Contexte d'usage des processus RH automatisés

1. Pouvez-vous décrire les principaux processus RH automatisés que vous utilisez dans votre travail ?
2. Depuis combien de temps utilisez-vous ces outils ?
3. À quelle fréquence les utilisez-vous ?
4. Comment se déroulaient ces démarches avant leur automatisation ?

Bloc 2 : Perception de l'automatisation des processus RH

5. Comment décririez-vous le niveau d'automatisation des processus RH dans votre organisation ?
6. Selon vous, qu'est-ce qui fonctionne bien dans ces processus automatisés ?
7. Qu'est-ce qui reste encore manuel ou compliqué ?

Bloc 3 : Charge administrative vécue

8. Comment décririez-vous la charge administrative liée aux démarches RH dans votre travail ?
9. Quelles sont les tâches administratives qui vous prennent le plus de temps ?
10. Pouvez-vous donner un exemple concret d'une démarche chronophage ?

Bloc 4 : Transformation de la charge administrative

11. Diriez-vous que l'automatisation a réduit la charge administrative ?
12. A-t-elle plutôt déplacé cette charge vers d'autres tâches ?
13. A-t-elle introduit de nouvelles contraintes ?

Bloc 5 : Temps disponible pour des activités à forte valeur

14. Pensez-vous que l'automatisation vous a permis de libérer du temps ?
15. Si oui, comment utilisez-vous ce temps aujourd'hui ?
16. Si non, pourquoi ce temps n'est-il pas toujours disponible ?

Bloc 6 : Satisfaction au travail

17. Comment ces changements ont-ils influencé votre satisfaction au travail ?
18. Avez-vous le sentiment que votre travail est devenu plus simple ou plus compliqué ?
19. Diriez-vous que l'automatisation améliore votre confort de travail ?

Bloc 7 : Performance individuelle

20. Pensez-vous que l'automatisation a amélioré votre performance ?
21. Si oui, de quelle manière ?

Bloc 8 : Conditions de réussite

22. Selon vous, qu'est-ce qui permet à l'automatisation de fonctionner efficacement ?
23. Quelles améliorations seraient nécessaires ?
24. Résumez l'effet de l'automatisation en une phrase.