

Les Facteurs Explicatifs De L'impact De La Digitalisation Sur Les Processus RH : Cas Tanger

Explanatory Factors of the Impact of Digitalization on HR Processes: The Case of Tanger

Rihab LAHNINI, (Doctorante)

*Laboratoire de Prospective et d'innovation juridique ; économique et social
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger
Université Abdelmaalek Essaâdi – Tanger*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger B.P. 1373, Poste principale, Tanger, Maroc Tél. : +212 5 39 39 39 32 contact@fsjest.ma https://web.fsjest.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	LAHNINI, R. (2026). Les Facteurs Explicatifs De L'impact De La Digitalisation Sur Les Processus RH : Cas Tanger. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 913–933. https://doi.org/10.5281/zenodo.2294717
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN : 2658-8455

Volume 7, Issue 11 (2026)

Les facteurs explicatifs de l'impact de la digitalisation sur les processus RH

Résumé

La digitalisation transforme progressivement les pratiques de gestion des ressources humaines (RH) en favorisant la dématérialisation, l'automatisation, la centralisation et la circulation des informations. Toutefois, ses effets sur les fonctions RH peuvent varier d'une organisation à une autre et ne dépendent pas uniquement de la présence de technologies numériques. Cette étude vise ainsi à analyser les effets de la digitalisation sur les fonctions RH et à identifier les facteurs organisationnels, technologiques et humains susceptibles d'expliquer leurs différences. Elle s'appuie sur une étude comparative qualitative menée auprès de deux entreprises marocaines situées dans la région de Tanger, présentant des niveaux différents de digitalisation de leurs pratiques RH. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs impliqués dans différentes activités de la fonction RH, puis analysées à travers une analyse thématique du contenu. Les résultats mettent en évidence différents effets de la digitalisation sur les processus RH. Ils soulignent également l'importance des facteurs dans l'explication des différences observées entre les deux entreprises.

Mots-clés : Digitalisation ; Ressources humaines ; Facteurs explicatifs ; effets de la digitalisation

Type de papier : Recherche empirique

JEL classification : M15 ; M12 ; O33

Abstract

Digitalization is progressively transforming human resource management (HRM) practices by promoting dematerialization, automation, centralization, and information sharing. However, its effects on HR functions may vary from one organization to another and do not depend solely on the presence of digital technologies. This study therefore aims to analyze the effects of digitalization on HR functions and to identify the organizational, technological, and human factors that may explain these differences. It is based on a qualitative comparative study conducted in two Moroccan companies located in the Tangier region, which present different levels of digitalization of their HR practices. Data were collected through semi-structured interviews with actors involved in various HR activities and were then analyzed using thematic content analysis. The results highlight various effects of digitalization on HR processes. They also emphasize the importance of organizational, technological, and human factors in explaining the differences observed between the two companies.

Keywords: digitalization, Human Resources; Explanatory Factors, Effects of Digitalization

Paper Type: Empirical Research

JEL classification: M15; M12; O33

1 Introduction

Les entreprises font face à des changements économiques, organisationnels et technologiques qui les obligent progressivement à repenser leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques de gestion. Dans ce contexte mouvant, la digitalisation s'impose comme un élément central au sein des organisations et s'étend désormais à plusieurs domaines d'activité, notamment la fonction ressources humaines (RH). L'intégration des technologies numériques dans les activités RH transforme progressivement les pratiques traditionnelles de gestion en favorisant la dématérialisation, l'automatisation, la centralisation et la circulation des informations relatives aux salariés.

La digitalisation des fonctions RH se traduit notamment par l'utilisation de plateformes numériques de recrutement, d'outils de gestion administrative, de plateformes de formation, de logiciels de paie ainsi que de solutions permettant le suivi et l'évaluation des performances. Ces outils peuvent produire différents effets sur les processus RH, tels que la réduction des délais de traitement, l'amélioration de la fiabilité des données, la diminution des erreurs, une meilleure traçabilité des opérations et une plus grande accessibilité de l'information. Ils peuvent également modifier le rôle des professionnels RH en réduisant certaines tâches répétitives et en leur permettant de consacrer davantage de temps aux activités d'analyse, d'accompagnement et de développement des compétences.

Toutefois, les effets de la digitalisation sur les fonctions RH ne semblent pas être identiques dans toutes les organisations. La mise en place d'un outil numérique ne garantit pas, à elle seule, une amélioration des pratiques RH. Les résultats obtenus peuvent dépendre de plusieurs facteurs liés aux conditions dans lesquelles la digitalisation est introduite, organisée et utilisée. Dès lors, l'enjeu ne consiste pas uniquement à identifier les technologies adoptées par les entreprises, mais également à comprendre quels facteurs expliquent les effets différenciés de leur digitalisation sur les fonctions RH.

À cet égard, plusieurs catégories de facteurs peuvent être considérées. Les facteurs organisationnels, à l'existence d'une stratégie claire de digitalisation, à l'organisation de la fonction RH et à l'adaptation des procédures et des processus aux nouveaux outils. Les facteurs technologiques concernent quant à eux la nature des outils numériques utilisés, leur facilité d'utilisation, leur niveau d'intégration, leur capacité d'interopérabilité, ainsi que leur adéquation avec les besoins des processus RH. Enfin, les facteurs humains renvoient aux compétences numériques des utilisateurs, à leur capacité d'adaptation et d'appropriation des outils, à leur engagement ainsi qu'aux éventuelles difficultés liées à l'adoption des nouvelles pratiques.

Ces facteurs peuvent jouer un rôle différent selon le niveau de digitalisation atteint par l'organisation. Une entreprise disposant d'une stratégie clairement définie, d'outils intégrés et de compétences numériques adaptées peut être en mesure d'aller au-delà de la simple automatisation des tâches administratives et de modifier plus profondément ses pratiques RH. À l'inverse, lorsque la stratégie de digitalisation demeure peu structurée, que les outils sont faiblement intégrés ou que les compétences numériques sont insuffisantes, la digitalisation peut rester limitée à certaines opérations et produire des effets plus ponctuels sur les processus RH.

L'étude des facteurs explicatifs apparaît ainsi essentielle pour comprendre les différences observées dans les effets de la digitalisation sur les fonctions RH. Elle permet de dépasser une approche centrée uniquement sur la présence ou l'absence d'outils numériques pour s'intéresser aux conditions organisationnelles, technologiques et humaines qui accompagnent leur mise en œuvre et leur utilisation.

Dans cette perspective, la présente étude cherche à analyser les facteurs et d'expliquer les effets de la digitalisation sur les fonctions RH. Elle s'appuie sur une étude comparative de

deux entreprises marocaines situées dans la région de Tanger, présentant des niveaux différents de digitalisation de leurs pratiques RH. L'étude adopte une approche qualitative fondée sur les entretiens semi-directifs, réalisés auprès d'acteurs impliqués dans différentes activités de la fonction RH au sein des deux entreprises étudiées. Les entretiens portent, d'une part, sur les effets de la digitalisation sur les principaux processus RH et, d'autre part, sur les facteurs susceptibles d'expliquer ces effets

Les données recueillies sont analysées à travers une analyse thématique du contenu des entretiens. Cette démarche permet d'identifier les principaux effets rapportés par les participants et de mettre en évidence les facteurs organisationnels, technologiques et humains associés aux différences observées entre les deux entreprises. La comparaison des cas permet notamment d'examiner les différences entre une entreprise ayant atteint un niveau avancé de digitalisation de ses fonctions RH et une entreprise se trouvant encore dans une phase de transition.

Ainsi, cette étude s'inscrit dans une perspective visant non seulement à identifier ce que la digitalisation change dans les fonctions RH, mais surtout à comprendre pourquoi ses effets peuvent différer d'une organisation à une autre. L'analyse porte notamment sur les effets observés en matière d'efficacité, de performance, de fiabilité et de rigueur des processus RH, en relation avec les facteurs qui accompagnent la mise en œuvre et l'utilisation des solutions numériques.

La problématique de recherche est donc formulée comme suit : Comment les facteurs expliquent-ils les effets différenciés de la digitalisation sur les fonctions RH dans les organisations marocaines de la région de Tanger ?

Pour répondre à cette problématique, l'étude est structurée autour de deux axes complémentaires. La première porte sur les effets de la digitalisation sur les fonctions et processus RH, notamment le recrutement, la formation, la paie. Le second porte sur les facteurs explicatifs de ces effets, à savoir les facteurs organisationnels, technologiques et humains, afin de comprendre leur rôle dans les différences observées entre les deux entreprises étudiées.

2 Réflexions théoriques sur la digitalisation

2.1 Définition des concepts

La notion de digitalisation fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature scientifique, qui mettent en évidence des dimensions complémentaires. Certains auteurs distinguent la digitalisation de la simple numérisation des informations, tandis que d'autres l'appréhendent comme un processus plus large affectant le fonctionnement, les activités et la création de valeur des organisations. Afin de clarifier les principales conceptions retenues dans cette recherche, le tableau suivant présente les définitions proposées par Brennen et Kreiss (2016), Verhoef et al. (2021) et Vial (2019).

Tableau N°1 : Synthèse des principales définitions de la digitalisation

Auteur / Source	Définition de la digitalisation
Brennen & Kreiss (2016)	La numérisation consiste à transformer des informations analogiques en données numériques. La digitalisation, quant à elle, désigne la façon dont la société réorganise ses activités en utilisant les technologies de communication et les médias numériques.
Verhoef, P. C., Broekhuizen (2021)	Quand une entreprise utilise des technologies numériques pour changer sa façon de fonctionner, elle vise à créer un nouveau modèle économique basé sur le numérique et à gagner plus de valeur.
Vial (2019)	La transformation numérique en tant que processus par lequel les technologies numériques engendrent des ruptures, déclenchant des réponses stratégiques de la part d'organisations cherchant à modifier leurs trajectoires de création de valeur tout en gérant les changements structurels et les obstacles organisationnels qui influent sur les retombées positives et négatives de ce processus.

Source : Par Auteur

2.2 Généralités sur la transformation digitale

La transformation numérique a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature scientifique. Selon Ismail, Khater et Zaki (2017), elle représente le processus par lequel une entreprise intègre différentes technologies numériques, soutenues par une connectivité omniprésente, afin d'atteindre une performance élevée et un avantage concurrentiel durable. Cette transformation touche plusieurs dimensions de l'entreprise, notamment le modèle économique, l'expérience client et les opérations, tout en influençant simultanément les individus et les réseaux organisationnels. Dans la même perspective, Blomberg (2018) souligne que la transformation numérique exige une meilleure gestion du changement au sein de l'organisation, faisant du changement une compétence essentielle. L'auteur précise également que l'orientation de l'entreprise vers le client facilite les initiatives de numérisation en cours, sans toutefois être confondue avec celles-ci. Par ailleurs, le rapport d'Organisation de coopération et de développement économiques (2018) met l'accent sur l'importance de l'approche humaine dans la transformation numérique. Selon ce rapport, il est essentiel que tous les individus soient impliqués et bénéficient de cette transformation afin qu'elle soit positive et inclusive.

En se basant sur ces différentes définitions, Reis et Hall (2018) considèrent que la transformation digitale peut être divisée en trois catégories distinctes couvrant différents aspects de l'organisation.

Tableau N°2 : Les principales dimensions de la transformation numérique

Aspect	Description	Auteur(s) et année
Technologique	La transformation numérique se base sur l'utilisation de nouvelles technologies numériques, telles que les technologies mobiles, les réseaux sociaux, les outils analytiques ou intégrés.	Fitzgerald et Hall (2013)
Organisationnel	La transformation numérique suppose une modification des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaires.	Ross et Hall (2016)
Social	La transformation numérique est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine.	Matt et Hall (2015)

Source : Par Auteur

2.3 Avantages de la digitalisation

La digitalisation au sens large du terme permet de développer des opportunités dans tous les secteurs, et cela à travers différents points.

Tableau N°3 : Les effets positifs de la digitalisation

Avantages de la digitalisation	Explication
Suppression des barrières géographiques	La notion de distance n'existe plus. L'information peut voyager instantanément et n'est plus limitée par une zone géographique.
Large diffusion de l'information	Les informations et les contenus dématérialisés peuvent atteindre un plus grand nombre de personnes sans limite.
Facilitation du travail collaboratif	Le travail en équipe, avec des contenus partageables et modifiables en temps réel, rend le travail sur un projet plus simple et plus efficace.
Automatisation des tâches	L'automatisation des tâches répétitives permet une meilleure optimisation du temps de travail afin d'atteindre un résultat spécifique.
Réduction des erreurs	La digitalisation facilite la détection et la correction des anomalies, ce qui contribue à réduire les erreurs.

Source : Par Auteur

3 Réflexions théoriques sur les FRH

3.1 Définition des concepts

3.1.1 Généralités sur les FRH

Les ressources humaines sont au cœur de toute organisation. La fonction RH réunit un ensemble d'activités variées, qui visent à développer les compétences, les talents et les parcours professionnels des employés. Elle s'occupe aussi de la gestion du dialogue social et des relations avec les représentants du personnel. Parmi les processus clés, on trouve la qualité de vie au travail, la gestion des carrières, la paie et le recrutement. Les ressources humaines constituent un levier stratégique pour la performance, la création de valeur ajoutée et le suivi des indicateurs clés. Elles intègrent également des pratiques de coordination et d'harmonisation : évaluation des collaborateurs, agilité organisationnelle, intelligence collective, mais aussi éthique et responsabilité sociale de l'entreprise. En somme, les ressources humaines jouent un rôle fondamental dans le développement du capital humain et dans le soutien à la performance globale de l'organisation.

3.1.2 Les activités de la FRH

Le processus traditionnel de gestion des ressources humaines repose principalement sur des méthodes manuelles et des interactions en face à face. Cette approche comporte plusieurs aspects distincts, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients. En examinant chaque aspect en détail (tableau 4).

Tableau N°4 : La RH traditionnelle : caractéristiques et limites

Domaine de la GRH traditionnelle	Caractéristiques et limites
Recrutement	Le recrutement traditionnel repose sur les annonces papier, les contacts personnels et les réseaux professionnels. Ce processus est long et manuel, car il nécessite la collecte des CV, la présélection des candidats, les entretiens en présentiel et la vérification des références. Cette méthode présente des limites en matière de portée, de visibilité et d'objectivité dans la sélection des candidats (Marler & Fisher, 2013 ; Bondarouk & Ruël, 2013).
Formation	La formation traditionnelle se déroule principalement en présentiel à travers des sessions organisées dans l'entreprise. Bien qu'elle favorise l'interaction directe, elle demande des ressources importantes en temps et en coûts. De plus, elle manque de flexibilité, car les employés doivent se déplacer pour assister aux formations, ce qui peut réduire la productivité et rendre difficile le suivi de l'efficacité de la formation (Strohmeier, 2007 ; Marler & Fisher, 2013).
Gestion des talents	Dans le cadre traditionnel, la gestion des talents repose sur des évaluations de performance manuelles et des formulaires papier. Cette méthode peut être subjective et chronophage, car elle dépend fortement de l'interprétation des gestionnaires. Le manque de transparence et de systèmes automatisés rend également difficile le suivi des performances et l'identification des talents au sein de l'organisation (Bondarouk & Ruël, 2013 ; Strohmeier, 2007).

Source : Par Auteur

3.2 L'impact de la digitalisation sur les FRH

3.2.1 La digitalisation des RH

En 2016 Klaus Schwab disait : « Dans un nouveau monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le petit : c'est le plus rapide qui mange le plus lent ». Nous sommes aujourd'hui dans un monde hyper connecté, bien maîtrisé, cet univers peut drastiquement faciliter notre vie tant personnelle que professionnelle. Aborder dans le contexte des ressources humaines, cette numérisation peut avoir des effets bénéfiques conséquents pour l'entreprise mais également apporter un changement important dans la façon de travailler, tant pour le service RH que

pour les salariés de l'entreprise. Patrick Storage écrit en 2016 que la digitalisation correspond « au processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions et apprise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. ». Il est donc nécessaire de comprendre que la mise en place d'une digitalisation relève d'un changement de culture affectant les comportements individuels et collectifs au travail. Tout d'abord, les nouvelles technologies ont permis de rationaliser et d'automatiser de nombreux processus RH, libérant ainsi les équipes de ces tâches répétitives.

• **Les DRH au sein de cette transformation digitale**

Les DRH sont également amenés à se digitaliser car leur rôle a beaucoup changé. Elles doivent désormais se présenter comme leader de la transformation de l'entreprise, montrer l'exemple en matière de pro-activité, devenir plus agiles. Pour preuve : 65 % des entreprises réorganisent leur service RH pour soutenir la transformation digitale

Cette mutation n'était pas possible il y a quelques années, car les technologies étaient longues et coûteuses à mettre en place. Faire évoluer les pratiques prenait donc du temps, beaucoup de temps... De plus en plus de services RH passe le cap. Cela leur permet de se consacrer à des tâches à plus haute valeur ajoutée comme le recrutement-la gestion des talents et de passer plus de temps sur le terrain aux côtés des managers qu'en back-office.

Cette digitalisation, même si elle chamboule les pratiques dans un premier temps, s'avère être une excellente nouvelle. Elle permet aux DRH, tout comme aux salariés, de devenir plus performants, plus concentrés sur leur cœur de métier.

3.2.2 L'impact de la digitalisation sur les FRH

➤ **Système de recrutement en ligne**

Tableau N°5 : Le processus de recrutement dans un environnement digital

Étapes du recrutement digital	Description
Notification et approbation des postes vacants	Les postes disponibles sont validés et publiés sur les portails de carrière de l'entreprise.
Publication de l'offre d'emploi en ligne	Les offres d'emploi sont diffusées sur Internet afin d'atteindre un large public de candidats potentiels.
Communication des besoins de recrutement	L'entreprise annonce l'existence du poste vacant dans un environnement digital pour attirer les candidats.
Consultation des offres par les candidats	Les demandeurs d'emploi peuvent consulter les annonces disponibles en ligne à tout moment.
Auto-évaluation des candidats	Les candidats évaluent eux-mêmes si leurs compétences et profils correspondent aux exigences du poste.
Dépôt des candidatures	Les candidats soumettent leurs candidatures à travers le système de recrutement numérique de l'entreprise.
Évaluation des candidatures	Le département des ressources humaines analyse et sélectionne les candidatures dans un environnement virtuel.
Entretien d'embauche	Les entretiens sont réalisés par les professionnels des ressources humaines, parfois à distance via des outils numériques.
Offre d'emploi et contrat	Les candidats retenus reçoivent une offre d'emploi ainsi que le contrat de travail.

Source ; Par Auteur

De nos jours, de nombreuses entreprises préfèrent les méthodes d'embauche électroniques aux méthodes d'embauche traditionnelles en raison de leurs avantages tels que le coût, le temps et l'efficacité. Dans le processus de recrutement traditionnel, alors que des étapes d'enchaînement interdépendantes sont suivies, les processus d'e-recrutement sont des processus en ligne simultanés. La relation des viviers de candidats avec les applications Internet des entreprises a rendu les activités de recrutement électronique plus intégrées. Les

avantages des systèmes de recrutement intégrés ont été acceptés et largement utilisés par les entreprises (Sylva & Mol, 2009). Le recrutement digital est l'utilisation d'outils électroniques qui permettent de pourvoir efficacement les postes vacants au sein de l'entreprise (Lee, 2005).

➤ **Formation et développement en ligne (E-learning)**

La formation et le développement constituent des démarches essentielles pour améliorer les performances actuelles et futures des employés en renforçant leurs compétences et leurs capacités de travail. Dans ce cadre, l'apprentissage électronique, ou e-learning, est considéré comme une forme avancée de l'enseignement à distance reposant sur l'utilisation des espaces numériques et virtuels. Grâce aux technologies de l'information et de la communication, il permet de diffuser des contenus éducatifs via Internet, intranet ou extranet en utilisant différents supports multimédias tels que la vidéo, l'audio, les textes et la télédiffusion interactive (Schank, 2002). Contrairement à l'enseignement à distance classique, le e-learning se caractérise principalement par l'utilisation systématique des réseaux Web. Il combine plusieurs formats pédagogiques afin de s'adapter à l'évolution des modes d'apprentissage des salariés. Lorsqu'il est intégré de manière cohérente aux méthodes pédagogiques traditionnelles et soutenu par des technologies adaptées, il facilite efficacement le développement des compétences des employés (Yazıcı, 2004). Par ailleurs, les programmes de formation en ligne contribuent souvent à réduire les coûts par rapport aux dispositifs de formation traditionnels (Schank, 2002).

➤ **E-Gestion de Carrière et Gestion des Talents**

La carrière correspond à l'évolution d'un individu dans son domaine professionnel à travers l'acquisition progressive d'expériences et de compétences (Tunçer, 2012). Quant à la gestion de carrière, elle désigne l'ensemble des politiques et pratiques mises en place par les organisations afin d'accompagner le développement professionnel des employés (Seema et Sujatha, 2013). Elle repose sur l'élaboration de plans de carrière adaptés aux besoins des salariés et de l'entreprise, dans le but d'améliorer la performance organisationnelle tout en répondant aux futurs besoins en talents qualifiés (Atay, 2006). Dans un contexte où les salariés accordent une attention croissante à leurs perspectives professionnelles, les organisations considèrent désormais la gestion de carrière comme un enjeu stratégique. Les pratiques d'e-GRH occupent ainsi une place importante en mettant à la disposition des employés plusieurs outils numériques leur permettant de gérer activement leur parcours professionnel. Grâce à leurs comptes personnels, les salariés peuvent accéder aux opportunités d'emploi internes et externes, consulter les formations disponibles et participer à des programmes de développement visant à renforcer leurs compétences (Esen, 2011). Par ailleurs, les entreprises utilisent des portails RH et des plateformes en ligne afin de proposer des services de gestion de carrière, de soutenir le développement des compétences et de fournir des informations actualisées sur les postes vacants. La planification de carrière numérique permet également aux organisations d'évaluer les compétences, les formations suivies, les objectifs professionnels et les performances des employés, facilitant ainsi des décisions de promotion plus précises et mieux adaptées aux besoins en main-d'œuvre qualifiée (Aydin, 2016).

➤ **E-mentorat**

La méthode de mentorat en ligne est un système dans lequel les employés de l'entreprise peuvent être soutenus dans leurs problèmes d'organisation et de développement de carrière. Cette méthode permet de réaliser l'interaction entre l'employé et le client par Internet. Les conseillers experts peuvent conseiller et soutenir les employés dans différents postes, changements de poste, développement personnel et problèmes similaires. Par exemple, comme le site Web "Demandez à l'employeur" et les sites Web similaires, il existe des sites

Web où des spécialistes professionnels des unités de mentorat en réseau répondent aux questions et suggèrent aux employés des plans de carrière (Allahverdi, 2006).

- **Les facteurs explicatifs de la digitalisation des FRH**

- **Les dimensions technologiques et organisationnelles**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux facteurs susceptibles d'influencer l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH. Ces facteurs sont structurés autour de deux dimensions complémentaires : la dimension technologique et la dimension organisationnelle. La première renvoie notamment à la qualité et à la maturité des technologies mobilisées, à leur adéquation aux besoins de l'organisation, à leur interopérabilité ainsi qu'à leur sécurité et leur fiabilité. La seconde recouvre principalement l'alignement stratégique, la culture organisationnelle et la structure de l'organisation. L'examen de ces différentes dimensions permet ainsi de mieux appréhender les conditions organisationnelles et technologiques susceptibles de favoriser ou, au contraire, de limiter les effets de la digitalisation sur les processus et les pratiques RH.

Tableau N°6 : Les facteurs déterminants de la digitalisation des fonctions RH

Dimension	Facteurs clés	Explications
Dimensions technologiques	Qualité et ergonomie des outils	La qualité, la maturité et l'ergonomie des outils numériques influencent fortement leur adoption par les acteurs RH et leur impact sur la performance organisationnelle (Strohmeier, 2007).
Dimensions technologiques	Maturité numérique	Les organisations disposant d'une infrastructure technologique solide sont mieux préparées à intégrer les innovations RH, tandis qu'un environnement fragile limite l'efficacité de la digitalisation (Marler & Parry, 2016).
Dimensions technologiques	Pertinence et adaptation des outils	L'efficacité des systèmes (ATS, e-learning, évaluation de performance) dépend de leur adéquation avec les besoins des utilisateurs et la stratégie de l'organisation (Woods et al., 2020).
Dimensions technologiques	Interopérabilité	L'intégration des logiciels dans le système d'information global est un enjeu essentiel pour assurer la cohérence et la fluidité des processus RH (Strohmeier & Parry, 2014).
Dimensions technologiques	Sécurité et fiabilité	Les failles de sécurité, la complexité des systèmes ou les interruptions de service peuvent réduire la confiance des employés et fragiliser la fonction RH (Bondarouk & Brewster, 2016).
Dimensions organisationnelles	Alignement stratégique	La réussite de la digitalisation dépend de l'alignement entre la stratégie RH et la stratégie globale de l'organisation, la digitalisation étant un levier de création de valeur (Boudreau & Ziskin, 2011).
Dimensions organisationnelles	Culture organisationnelle	Une culture favorisant l'innovation, l'agilité et l'expérimentation facilite l'adoption des outils digitaux, tandis qu'une culture rigide constitue un frein (Storey et al., 2020).
Dimensions organisationnelles	Structure organisationnelle	Les structures flexibles et décentralisées favorisent l'adoption des innovations numériques, contrairement aux structures bureaucratiques qui ralentissent le processus (Kulik, 2022).

Source : Par Auteur

- **Les dimensions humaines et contextuelles**

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux facteurs susceptibles d'influencer l'impact de la transformation digitale sur les pratiques et les processus de gestion des ressources humaines. Il met en évidence deux catégories de facteurs complémentaires, à savoir les facteurs liés aux acteurs humains et les facteurs contextuels, tout en soulignant leur interdépendance. La dimension humaine renvoie notamment à l'acceptation du changement, à la perception des bénéfices associés aux technologies, au développement des compétences

numériques ainsi qu'au niveau de motivation et d'engagement des collaborateurs. La dimension contextuelle prend, quant à elle, en considération les caractéristiques de l'environnement organisationnel et institutionnel, telles que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et le cadre réglementaire. L'analyse conjointe de ces facteurs permet ainsi d'appréhender de manière plus globale les conditions susceptibles de favoriser ou de limiter la réussite de la digitalisation des fonctions RH.

Tableau N°7 : Les facteurs humains et contextuels déterminant la réussite de la digitalisation des fonctions RH

Dimension	Facteurs clés	Explications
Acteurs humains	Acceptation du changement	L'acceptation des outils numériques est un facteur déterminant de la réussite de la digitalisation. Selon le modèle TAM, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation influencent fortement l'adoption des technologies (Davis, 1989).
Acteurs humains	Perception des bénéfices	La perception positive des collaborateurs concernant les avantages de la digitalisation favorise leur adhésion, tandis qu'une perception négative peut freiner son adoption (Black & van Esch, 2020).
Acteurs humains	Compétences numériques	Le niveau de compétences digitales des utilisateurs influence directement la capacité d'appropriation des outils. L'absence de formation limite les bénéfices de la digitalisation (Bondarouk & Brewster, 2016).
Acteurs humains	Motivation et engagement	Lorsque la digitalisation est perçue comme une opportunité de développement personnel et professionnel, elle renforce l'engagement. À l'inverse, si elle est vue comme un outil de contrôle, elle génère résistance et méfiance (Poba-Nzaou et al., 2020).
Dimensions contextuelles	Secteur d'activité	L'adoption de la digitalisation varie selon les secteurs : les entreprises technologiques l'adoptent plus rapidement que les secteurs traditionnels (Woods et al., 2020).
Dimensions contextuelles	Taille de l'entreprise	Les grandes entreprises disposent de ressources suffisantes pour adopter des solutions complexes, tandis que les petites structures privilégient des outils plus simples et économiques (Black & van Esch, 2020).
Dimensions contextuelles	Environnement institutionnel	Les réglementations, normes et lois influencent la mise en œuvre des outils digitaux. Par exemple, la protection des données personnelles encadre fortement les pratiques RH (Jedynak et al., 2021).
Synthèse générale	Interaction des facteurs	La réussite de la digitalisation dépend de l'interaction entre facteurs humains, technologiques, organisationnels et contextuels. Une entreprise peut échouer malgré ses ressources si l'un des facteurs est faible. Cette approche permet une analyse nuancée des impacts de la transformation digitale sur les RH.

Source : Par Auteur

4 Méthodologique

4.1 La présentation générale de la méthodologie

La méthode d'étude de cas nous a semblé la plus adaptée pour comprendre les facteurs qui expliquent les effets de la digitalisation sur les fonctions RH. Comme le disent Miles et Huberman (1991), cette méthode aide à créer de nouvelles idées à partir de descriptions détaillées des phénomènes dans les organisations. Elle permet de saisir la digitalisation des pratiques RH dans toute sa complexité. Elle prend en compte les aspects humains, technologiques et organisationnels. L'étude de cas rend cela possible (Giroux et Tremblay, 2002). De plus, la digitalisation des services RH est aujourd'hui un enjeu important pour les organisations. Comme le note Yin (1994), l'étude de cas est une méthode conçue pour analyser des phénomènes actuels dans leur contexte réel.

Les deux cas étudiés concernent deux entreprises dans des secteurs différents, Eurogate et Haschiston. Nous les avons choisies parce que les informations qu'elles offrent sont utiles pour la question étudiée, et parce qu'elles avancent à des rythmes différents dans la digitalisation de leurs processus RH. Dans chaque entreprise, les responsables RH nous ont

demandé d'étudier leurs pratiques et de comprendre les effets concrets de la digitalisation sur leurs activités. Ils savaient qu'il s'agissait d'un travail académique non rémunéré. Nous avons expliqué que les entretiens seraient enregistrés et pourraient être publiés, tout en gardant leur anonymat et en demandant leur validation finale.

Nous avons retranscrit tous les échanges puis nous les avons étudiés avec une analyse de contenu thématique (Bardin, 1983). Nous avons aussi tenu un cahier de suivi pour noter, après chaque rencontre, les faits marquants et nos premières interprétations. Nous avons comparé les deux cas en présentant les données et leur interprétation lors de réunions avec un groupe de supervision composé de chercheurs et de praticiens spécialistes de la digitalisation des organisations. Nous avons complété cette comparaison avec des données factuelles sur chaque entreprise, et avec les réactions des participants après lecture de l'analyse.

Dans cette recherche, nous avons donc choisi deux entreprises pour examiner les facteurs susceptibles d'expliquer les effets de la digitalisation sur les fonctions RH, Eurogate et Haschiston. Ces deux organisations ont des niveaux de digitalisation différents, ce qui permet de comparer leurs pratiques et les effets produits.

Tableau N°8 : La fiche présentative des entreprises

Entreprise	Niveau de digitalisation RH	Caractéristiques principales	Principaux processus concernés	Intérêt pour l'étude
Eurogate	Digitalisation avancée	Digitalisation structurée de plusieurs processus RH	Recrutement, formation, administration du personnel, paie et suivi RH	Cas pertinent pour analyser les effets d'une digitalisation avancée des fonctions RH.
Hanschiston	Digitalisation en phase de transition	Intégration progressive des outils numériques	Administration du personnel, paie, suivi des profils et des performance	Permet d'observer les premiers effets positifs de la digitalisation sur les pratiques RH.

Source ; Par Auteur

Les deux entreprises ont été sélectionnées pour la pertinence de leurs pratiques au regard de la problématique étudiée et pour les résultats significatifs qu'elles permettent de faire émerger.

4.2 Présentation de l'étude de cas

Tableau N°9 : Présentation du terrain de recherche et de la démarche de collecte des données

Élément	Description
Terrain de recherche	Cette étude a été réalisée auprès de deux entreprises, à savoir Eurogate et Haschiston, sélectionnées en raison de leur engagement dans un processus de digitalisation des ressources humaines.
Justification du choix des entreprises	Le choix de ces deux entreprises permet une analyse comparative pertinente grâce à leurs niveaux différents de digitalisation, facilitant ainsi l'identification des facteurs expliquant l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH.
Échantillonnage	L'échantillonnage repose sur une sélection raisonnée de deux entreprises, Eurogate et Haschiston, dans le cadre d'une étude comparative. Pour chacune des entreprises, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables et de collaborateurs des services ressources humaines. Cet échantillonnage permet ainsi de comparer les perceptions, les pratiques et les expériences des acteurs RH face à la digitalisation des fonctions RH dans deux contextes organisationnels présentant des niveaux différents de maturité digitale. Cette diversité permet de recueillir des perceptions provenant de plusieurs processus RH et de mieux comprendre les effets de la digitalisation ainsi que les facteurs qui peuvent favoriser ou limiter son intégration.
Méthode de collecte des données	Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables et des collaborateurs des services ressources humaines des deux entreprises.

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus présente les principaux éléments relatifs au terrain de recherche et au dispositif de collecte des données mobilisé dans le cadre de cette étude. Il précise les caractéristiques des entreprises retenues, les critères ayant présidé à leur sélection, ainsi que les modalités d'échantillonnage et de collecte des données. Cette présentation permet de situer le cadre empirique de la recherche et de mettre en évidence la logique comparative adoptée pour analyser les facteurs susceptibles d'expliquer l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH.

5 Résultats de l'étude

• Guide d'entretien et thématiques abordées

L'étude repose sur un ensemble de questions d'entretien organisées autour de deux axes principaux. Le premier axe concerne l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH. Dans ce cadre, les participants ont été interrogés sur la manière dont la digitalisation a transformé les principales fonctions RH au sein de leur entreprise, sur les processus les plus affectés par l'introduction des outils digitaux, notamment le recrutement, la gestion administrative, la formation et l'évaluation, ainsi que sur les changements majeurs observés dans les pratiques RH depuis l'adoption des technologies numériques.

Le second axe porte sur les facteurs explicatifs de cet impact. Les questions ont ainsi exploré le rôle de la direction dans la transformation digitale des RH, l'existence d'une stratégie claire de digitalisation, ainsi que l'organisation du service RH pour intégrer les outils numériques. L'étude s'est également intéressée aux types d'outils digitaux utilisés et à leur facilité d'utilisation, ainsi qu'à leur intégration dans les processus RH existants.

5.1 Les réponses des entreprises

5.1.1 Pour Entreprise Eurogate

✓ Responsable Recrutement

Tableau N°10 : Synthèse des questions et des réponses du responsable recrutement

Thème	Réponses du Responsable Recrutement
Comment la digitalisation a-t-elle transformé le recrutement ?	La digitalisation a profondément modifié le processus de recrutement. Les candidatures, auparavant traitées de manière plus manuelle, sont désormais centralisées sur une plateforme numérique permettant de suivre le candidat depuis la réception du CV jusqu'à la sélection finale.
Processus RH les plus impactés	Le recrutement constitue l'un des processus les plus fortement digitalisés, notamment à travers la gestion des candidatures, la présélection, les notifications, la programmation des entretiens et le reporting RH.
Quels sont les principaux effets observés ?	Gain de temps, réduction des erreurs, amélioration du suivi des candidats, meilleure traçabilité et accès rapide aux informations et aux rapports RH.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Plusieurs facteurs contribuent à ces effets, notamment la qualité et l'intégration du SIRH, l'automatisation des tâches, l'implication de la direction, l'accompagnement des collaborateurs et leur capacité à utiliser les outils numériques. La disponibilité des ressources et l'organisation du service RH jouent également un rôle important.

Source : Auteur à partir de l'entretien

Le tableau ci-dessus présente une synthèse des principaux éléments issus de l'entretien réalisé auprès du responsable du recrutement. Il met en évidence les perceptions de l'acteur interrogé concernant les effets de la digitalisation sur le processus de recrutement, les processus RH les plus concernés ainsi que les principaux effets observés. Les réponses recueillies permettent également d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer ces effets, notamment la qualité et l'intégration du SIRH, le niveau d'automatisation des tâches, l'implication de la direction,

l'accompagnement des collaborateurs et leurs compétences numériques. Cette analyse contribue ainsi à mettre en relation les pratiques observées sur le terrain avec les facteurs explicatifs identifiés dans le cadre théorique.

✓ **Responsable Formation**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments recueillis lors de l'entretien réalisé auprès du responsable de la formation. Il met en évidence les principales transformations induites par la digitalisation dans le processus de formation, ainsi que les effets observés sur sa gestion et son suivi. Les données recueillies soulignent notamment une réduction des tâches administratives, une amélioration du suivi des participants et des compétences, ainsi qu'une facilitation de la production des rapports. Elles permettent également d'identifier plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer ces effets, notamment la qualité et l'ergonomie des outils numériques, leur intégration dans les processus RH et le niveau d'automatisation des tâches.

Tableau N°11 : Synthèse des questions et des réponses du responsable formation

Thème	Réponses du Responsable Formation
Comment la digitalisation a-t-elle transformé la formation ?	La gestion de la formation est désormais réalisée à travers une plateforme numérique permettant de gérer les inscriptions, le suivi des participations et certaines opérations de planification.
Processus RH les plus impactés	La planification et le suivi des formations sont particulièrement concernés par la digitalisation.
Quels sont les principaux effets observés ?	Réduction des tâches administratives et du recours aux documents papier, amélioration du suivi des participants et des compétences, meilleure organisation et production facilitée des rapports.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Les principaux facteurs sont la qualité des outils numériques utilisés, leur facilité d'utilisation et leur intégration dans le processus de recrutement. L'automatisation de certaines tâches permet également de gagner du temps et de réduire les erreurs.

Source : Auteur à partir de l'entretien

✓ **Responsable Administration du Personnel**

Tableau N°12 : Synthèse des questions et des réponses du responsable administration du personnel

Thème	Réponses du Responsable Administration du Personnel
Comment la digitalisation a-t-elle transformé l'administration du personnel ?	Les dossiers des salariés, les absences et plusieurs opérations administratives sont désormais gérés à travers des systèmes numériques centralisant les informations.
Processus RH les plus impactés	L'administration du personnel et la gestion des absences sont particulièrement concernées par la dématérialisation et l'automatisation.
Quels sont les principaux effets observés ?	Amélioration de la rapidité du traitement, fiabilité accrue des données, meilleure organisation des informations et réduction de certaines tâches manuelles.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	L'accompagnement des collaborateurs et leur maîtrise des outils numériques constituent des facteurs importants. La formation des utilisateurs et leur capacité à s'adapter aux nouvelles pratiques facilitent l'intégration de la digitalisation dans les activités RH.

Source : Auteur à partir de l'entretien

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux éléments issus de l'entretien réalisé auprès du responsable de l'administration du personnel. Il met en évidence les transformations apportées par la digitalisation dans la gestion administrative des salariés, notamment à travers la dématérialisation des dossiers, la gestion des absences et l'automatisation de certaines opérations. Les résultats recueillis font ressortir plusieurs effets, tels que l'amélioration de la rapidité du traitement, la fiabilité accrue des données et une meilleure organisation de l'information. Ils permettent également d'identifier le rôle déterminant des facteurs humains,

notamment l'accompagnement, la formation et la capacité d'adaptation des collaborateurs, dans l'appropriation des outils numériques et l'intégration de la digitalisation dans les activités RH.

✓ **Responsable Paie**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux éléments recueillis lors de l'entretien réalisé auprès du responsable de la paie. Les résultats mettent en évidence les principales transformations apportées par la digitalisation au processus de paie, notamment à travers la réduction des opérations manuelles, l'automatisation des calculs et l'intégration des données relatives au temps de travail et aux absences. Les effets observés concernent principalement le gain de temps, la réduction des erreurs, l'amélioration de la précision et de la traçabilité des opérations ainsi que le renforcement des contrôles. Toutefois, l'entretien n'a pas permis de recueillir une réponse spécifique concernant les facteurs expliquant ces effets, ce qui constitue un élément à prendre en considération dans l'analyse comparative des résultats.

Tableau N°13 : Synthèse des questions et des réponses du responsable de paie

Thème	Réponses du Responsable Paie
Comment la digitalisation a-t-elle transformé la paie?	La digitalisation a permis de structurer davantage le processus de paie, de réduire les opérations manuelles et d'améliorer la rapidité et la fiabilité du traitement.
Processus RH les plus impactés	La paie constitue le principal processus concerné, notamment à travers l'automatisation des calculs et l'intégration des données liées au temps et aux absences.
Quels sont les principaux effets observés ?	Réduction des erreurs, gain de temps, amélioration de la précision des calculs, meilleure traçabilité et renforcement des contrôles.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Aucune réponse.

Source : Auteur à partir de l'entretien

5.1.2 Entreprise Haschiston

✓ **Responsable de Recrutement**

Tableau N°14 : Synthèse des questions et des réponses du responsable recrutement

Thèmes essentiels	Synthèse des résultats
Comment la digitalisation a-t-elle transformé l'administration de recrutement ?	La digitalisation commence progressivement à modifier le recrutement. Certains échanges et la réception des candidatures se font désormais par voie numérique, mais plusieurs étapes restent encore traitées manuellement.
Processus RH les plus impactés	Le recrutement est principalement concerné, notamment pour la réception et le classement des candidatures. Toutefois, l'utilisation des outils numériques reste encore limitée et le processus n'est pas entièrement automatisé.
Quels sont les principaux effets observés ?	Un gain de temps dans certaines tâches, un accès plus facile aux candidatures et une amélioration du classement des informations. Cependant, les effets restent encore limités en raison du faible niveau de digitalisation.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Les principaux facteurs sont la disponibilité des outils numériques, les compétences des utilisateurs et les moyens consacrés à leur mise en place. L'accompagnement des collaborateurs reste également nécessaire pour faciliter leur adoption.

Source : Auteur à partir de l'entretien

Le tableau ci-dessus présente une synthèse des principaux résultats issus de l'analyse du processus de recrutement au sein de l'entreprise étudiée. Les données recueillies mettent en

évidence une digitalisation encore progressive et partielle de ce processus, caractérisée par l'introduction de certains outils numériques dans la réception, les échanges et le classement des candidatures, tandis que plusieurs étapes demeurent traitées manuellement. Les effets observés concernent principalement un gain de temps, un accès facilité aux candidatures et une meilleure organisation de l'information. Toutefois, l'ampleur de ces effets demeure conditionnée par le niveau de digitalisation atteint, ainsi que par la disponibilité des outils, les compétences des utilisateurs, les ressources mobilisées et l'accompagnement au changement.

✓ **Responsable Paie**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux résultats relatifs à la digitalisation du processus de paie au sein de l'entreprise étudiée. Les données recueillies mettent en évidence une digitalisation progressive et encore partielle de la paie, caractérisée par l'utilisation d'outils numériques pour certaines opérations de saisie et de traitement des informations, tandis qu'une part importante des activités demeure effectuée manuellement. Les effets observés concernent notamment la réduction de certaines tâches répétitives, un accès facilité aux données et une amélioration progressive de la fiabilité du traitement. Toutefois, l'ampleur de ces effets demeure limitée par le niveau d'équipement numérique, la qualité des outils disponibles, les compétences des utilisateurs ainsi que les ressources mobilisées et l'accompagnement des salariés.

Tableau N°15 : Synthèse des questions et des réponses du responsable paie

Thèmes essentiels	Synthèse des résultats
Comment la digitalisation a-t-elle transformé la paie ?	La digitalisation commence à faciliter certaines opérations liées à la paie, notamment la saisie et le traitement de certaines informations. Toutefois, une partie importante des opérations reste encore effectuée manuellement.
Processus RH les plus impactés	La paie et la gestion des données liées aux absences et au temps de travail sont les processus les plus concernés. Néanmoins, leur digitalisation reste encore partielle.
Quels sont les principaux effets observés ?	La digitalisation permet de réduire certaines tâches répétitives et de faciliter l'accès aux données. Elle contribue également à améliorer progressivement la fiabilité du traitement, même si les gains restent encore limités.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Les principaux facteurs sont le niveau d'équipement numérique, la qualité des outils disponibles et les compétences des utilisateurs. Les ressources consacrées à la digitalisation et l'accompagnement des salariés influencent également son efficacité.

Source : Auteur à partir de l'entretien

✓ **Responsable Formation**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux résultats relatifs à la digitalisation du processus de formation au sein de l'entreprise étudiée. Les données recueillies montrent que la digitalisation de la formation demeure progressive et partielle, avec l'introduction de supports numériques et de certaines modalités d'échange à distance, tandis que plusieurs pratiques restent fondées sur des méthodes traditionnelles. Les effets observés portent principalement sur la facilitation de l'accès aux supports, l'accélération du partage de l'information et l'amélioration de la flexibilité des pratiques de formation. Toutefois, l'ampleur de ces effets reste conditionnée par les compétences numériques des collaborateurs, leur capacité d'adaptation, la disponibilité des outils ainsi que par les dispositifs d'accompagnement et de formation des utilisateurs.

Tableau N°16 : Synthèse des questions et des réponses du responsable formation

Thèmes essentiels	Synthèse des résultats
Comment la digitalisation a-t-elle transformé la formation ?	La digitalisation commence à être introduite dans la formation, notamment à travers l'utilisation de supports numériques et certains échanges à distance. Cependant, les pratiques restent encore largement basées sur des méthodes traditionnelles.
Processus RH les plus impactés	La gestion des supports de formation et la communication avec les salariés sont les aspects les plus concernés. Le suivi et l'évaluation des formations restent encore en grande partie réalisés de manière traditionnelle.
Quels sont les principaux effets observés ?	La digitalisation facilite l'accès aux supports et permet de partager plus rapidement certaines informations. Elle offre également davantage de flexibilité, mais ses effets restent encore limités à ce stade.
Quels facteurs expliquent les effets observés de la digitalisation sur les fonctions RH ?	Les effets dépendent principalement des compétences numériques des collaborateurs, de leur capacité d'adaptation et de la disponibilité des outils nécessaires. L'accompagnement et la formation des utilisateurs sont également importants.

Source : Auteur à partir de l'entretien

6 Discussion des résultats

6.1 Résultats obtenus auprès d'Eurogate

Les entretiens réalisés auprès des responsables du recrutement, de la formation, de l'administration du personnel et de la paie montrent qu'Eurogate présente un niveau de digitalisation relativement avancé des fonctions RH.

Au niveau du recrutement, la digitalisation a profondément modifié le processus. Les candidatures sont centralisées sur une plateforme numérique et leur traitement peut être suivi depuis la réception du CV jusqu'à la sélection finale. Le recrutement apparaît ainsi comme l'un des processus les plus fortement digitalisés, notamment à travers la gestion des candidatures, la présélection, les notifications, la programmation des entretiens et le reporting RH. Les principaux effets relevés sont le gain de temps, la réduction des erreurs, l'amélioration du suivi des candidats et une meilleure traçabilité.

La formation est également intégrée dans cette dynamique de digitalisation. Une plateforme numérique permet notamment de gérer les inscriptions, le suivi des participations et certaines opérations de planification. Cette digitalisation contribue à réduire les tâches administratives et le recours aux documents papier, tout en facilitant le suivi des participants et des compétences ainsi que la production des rapports.

Concernant l'administration du personnel, les dossiers des salariés, les absences et plusieurs opérations administratives sont gérés à travers des systèmes numériques centralisant les informations. La dématérialisation et l'automatisation permettent notamment d'améliorer la rapidité du traitement, la fiabilité des données et l'organisation des informations, tout en réduisant certaines tâches manuelles.

Enfin, au niveau de la paie, la digitalisation a permis de mieux structurer le processus, de réduire les opérations manuelles et d'améliorer la rapidité et la fiabilité du traitement. L'automatisation des calculs et l'intégration des données relatives au temps et aux absences ont notamment contribué à réduire les erreurs, à améliorer la précision des calculs et à renforcer la traçabilité et les contrôles.

Dans l'ensemble, les entretiens font ressortir plusieurs facteurs explicatifs : la qualité et l'intégration du SIRH, l'automatisation, l'implication de la direction, l'accompagnement et les compétences numériques des collaborateurs, ainsi que la disponibilité des ressources et l'organisation du service RH.

6.2 Résultats obtenus auprès d'Haschiston

Les résultats concernant Haschiston présentent une situation différente. L'entreprise se trouve dans une phase initiale de digitalisation des fonctions RH. Les outils numériques commencent à être introduits, mais plusieurs opérations demeurent manuelles.

Au niveau du recrutement, certains échanges et la réception des candidatures sont désormais réalisés par voie numérique. Cependant, plusieurs étapes restent manuelles et le processus n'est pas entièrement automatisé. Les effets observés sont principalement un gain de temps dans certaines tâches, un accès facilité aux candidatures et une amélioration du classement des informations, mais ces effets restent limités en raison du niveau encore faible de digitalisation.

Pour la paie, la digitalisation commence à faciliter certaines opérations de saisie et de traitement des informations. Toutefois, une partie importante des opérations reste manuelle. La paie ainsi que les données relatives aux absences et au temps de travail sont les principaux processus concernés, mais leur digitalisation demeure partielle. Les effets se traduisent surtout par une réduction de certaines tâches répétitives et un accès plus facile aux données, avec une amélioration progressive de la fiabilité.

La formation commence également à intégrer des outils numériques, notamment à travers les supports numériques et certains échanges à distance. Cependant, les pratiques restent largement traditionnelles. La gestion des supports et la communication avec les salariés constituent les principaux aspects concernés, tandis que le suivi et l'évaluation restent en grande partie réalisés de manière traditionnelle. Les effets concernent principalement l'accès aux supports, la rapidité du partage d'informations et une certaine flexibilité.

Les facteurs évoqués à Hanschiston concernent principalement la disponibilité des outils numériques, leur qualité, le niveau d'équipement, les compétences numériques des utilisateurs, les ressources consacrées à la digitalisation et l'accompagnement des salariés. La capacité d'adaptation et la formation des utilisateurs apparaissent également importantes.

6.3 Discussion générale des résultats

La comparaison des deux entreprises met en évidence deux niveaux distincts de digitalisation des fonctions RH. D'un côté, Eurogate présente une digitalisation plus avancée, caractérisée par une utilisation structurée des outils numériques dans plusieurs fonctions RH. De l'autre, Hanschiston se situe dans une phase d'introduction progressive des outils numériques, avec une coexistence entre pratiques numériques et pratiques manuelles.

Cette différence de niveau de digitalisation se retrouve également dans les effets observés sur les fonctions RH. Chez Eurogate, les entretiens font apparaître des effets plus larges : gain de temps, réduction des erreurs, amélioration de la fiabilité des données, meilleure traçabilité, automatisation de certaines tâches et amélioration du suivi des activités RH. Ces effets sont observés dans plusieurs fonctions, notamment le recrutement, la formation, l'administration du personnel et la paie.

À Hanschiston, les effets apparaissent plus progressifs et limités, ce qui correspond au caractère encore partiel de la digitalisation. Les outils numériques permettent déjà de faciliter certaines opérations, d'améliorer l'accès aux informations et de réduire certaines tâches répétitives, mais une partie importante des processus reste manuelle.

La comparaison permet également d'identifier des facteurs communs aux deux entreprises. Les compétences numériques des collaborateurs, leur capacité d'adaptation, la disponibilité et la qualité des outils ainsi que l'accompagnement des utilisateurs apparaissent comme des éléments importants.

Toutefois, les résultats d'Eurogate font apparaître des facteurs supplémentaires liés à un niveau de digitalisation plus structuré, notamment l'intégration du SIRH, l'automatisation, l'implication de la direction, l'organisation du service RH et la disponibilité des ressources.

Ainsi, les résultats suggèrent que l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH ne dépend pas uniquement de l'introduction d'outils numériques. Il semble également lié aux conditions dans lesquelles ces outils sont intégrés dans les processus RH, aux compétences des utilisateurs, à leur accompagnement et aux ressources mobilisées. Dans le cas d'Eurogate, l'intégration plus importante des outils numériques dans les processus RH est associée à des effets plus étendus. Dans le cas de Hanschiston, l'intégration encore partielle des outils s'accompagne d'effets plus limités.

Il convient toutefois de considérer ces résultats comme des constats issus de deux études de cas, et non comme une généralisation à l'ensemble des entreprises marocaines.

6.4 Synthèse de l'étude

Cette étude avait pour objectif de comprendre les facteurs explicatifs de l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH à travers une analyse comparative de deux entreprises présentant des niveaux différents de digitalisation.

Les résultats obtenus montrent tout d'abord que la digitalisation transforme progressivement plusieurs fonctions RH, notamment le recrutement, la formation, l'administration du personnel et la paie. Cependant, l'ampleur des effets observés varie selon le niveau d'intégration des outils numériques dans les processus RH. Dans le cas d'Eurogate, où la digitalisation apparaît plus avancée, les entretiens font ressortir des effets tels que le gain de temps, la réduction des erreurs, l'amélioration de la fiabilité des données, la traçabilité et la réduction des tâches manuelles. À Hanschiston, où la digitalisation est encore à ses premiers pas, les effets observés restent plus limités et concernent principalement la facilitation de certaines opérations, l'accès aux informations et la réduction de certaines tâches répétitives.

L'analyse comparative met également en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer ces différences. La qualité et la disponibilité des outils numériques, leur intégration dans les processus RH, les compétences numériques des collaborateurs, leur capacité d'adaptation, l'accompagnement et la formation des utilisateurs constituent des éléments importants. Dans le cas d'Eurogate, d'autres facteurs apparaissent également, notamment l'intégration du SIRH, l'automatisation, l'implication de la direction, l'organisation du service RH et la disponibilité des ressources.

Ainsi, les résultats de cette étude montrent que l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH ne semble pas être uniquement lié à la présence de technologies numériques. Il dépend également de la manière dont celles-ci sont intégrées dans les processus RH et des conditions organisationnelles et humaines qui accompagnent leur utilisation.

Ces résultats permettent donc de répondre à la dimension qualitative de la problématique en identifiant plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH. Ils constituent également une base pour la poursuite de l'étude et pour l'examen quantitatif de l'importance de ces facteurs et de leur relation avec l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH.

Recommandations et Limites de l'étude

Au regard des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Tout d'abord, les entreprises souhaitant renforcer l'intégration de la digitalisation dans leurs fonctions RH devraient disposer d'une stratégie de digitalisation claire et structurée, permettant d'assurer une mise en œuvre cohérente des outils numériques. L'implication de la direction apparaît également comme un élément important, notamment à travers le soutien aux projets de digitalisation et la mobilisation des ressources nécessaires.

Ensuite, une attention particulière devrait être accordée au développement des compétences numériques des collaborateurs. La formation et l'accompagnement constituent en effet des leviers importants pour faciliter l'utilisation et l'intégration des outils numériques dans les

activités RH. Il apparaît également nécessaire de prendre en considération la capacité d'adaptation des collaborateurs aux nouvelles pratiques afin de faciliter l'adoption des outils numériques.

Par ailleurs, la comparaison entre Eurogate et Hanschiston met en évidence des différences associées au niveau d'avancement de la digitalisation. Alors qu'Eurogate présente une intégration plus avancée des outils numériques dans plusieurs fonctions RH, Hanschiston se trouve encore dans une phase initiale, où plusieurs processus demeurent partiellement manuels. Les entreprises engagées dans une phase initiale de digitalisation pourraient ainsi progresser progressivement vers une intégration plus large des outils numériques dans leurs fonctions RH.

Concernant les limites de l'étude, celle-ci repose sur une étude comparative menée auprès de deux entreprises, Eurogate et Hanschiston, présentant des niveaux différents d'avancement de la digitalisation. Les résultats obtenus permettent ainsi de mettre en évidence des différences entre ces deux contextes, mais ils ne permettent pas de généraliser les conclusions à l'ensemble des entreprises.

Une autre limite réside dans le fait que les résultats présentés sont issus d'une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Cette approche permet d'identifier les transformations observées ainsi que plusieurs facteurs organisationnels, technologiques et humains associés à l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH. Toutefois, elle ne permet pas de mesurer quantitativement l'ampleur de cet impact.

7 Conclusion

Au terme de cette étude, l'analyse comparative menée auprès d'Eurogate et de Hanschiston permet de mieux comprendre les effets de la digitalisation sur les fonctions RH ainsi que les facteurs organisationnels, technologiques et humains susceptibles d'expliquer les différences observées entre les deux entreprises.

Les résultats montrent tout d'abord que la digitalisation entraîne des changements dans plusieurs fonctions RH, notamment le recrutement, la formation, l'administration du personnel et la paie. Toutefois, ces changements ne présentent pas la même ampleur dans les deux entreprises. Chez Eurogate, où la digitalisation des fonctions RH apparaît plus avancée, les entretiens mettent en évidence une intégration plus importante des outils numériques dans les processus RH. Le recrutement est notamment centralisé sur une plateforme numérique, la formation s'appuie sur une plateforme permettant le suivi des participants, l'administration du personnel repose sur des systèmes permettant de centraliser les informations et la paie bénéficie de l'automatisation de certaines opérations. Ces évolutions sont associées, selon les personnes interrogées, à des gains de temps, à une réduction de certaines erreurs, à une amélioration de la fiabilité et de la traçabilité des informations ainsi qu'à une réduction des tâches manuelles.

À l'inverse, Hanschiston se caractérise par une digitalisation encore progressive. Les outils numériques commencent à être introduits dans le recrutement, la paie et la formation, mais plusieurs opérations demeurent manuelles. Les effets rapportés sont principalement liés à la facilitation de certaines tâches, à un accès plus rapide aux informations, à la réduction de certaines opérations répétitives et à une amélioration progressive du traitement des données. Cependant, ces effets restent limités au regard du caractère encore partiel de la digitalisation des processus RH.

La comparaison des deux cas met ainsi en évidence que la présence d'outils numériques ne suffit pas à elle seule à expliquer les effets observés sur les fonctions RH. Les entretiens font ressortir plusieurs facteurs associés à leur intégration et à leur utilisation. Parmi les facteurs organisationnels figurent notamment l'implication de la direction, l'organisation du service

RH, la disponibilité des ressources et l'accompagnement des collaborateurs. Les facteurs technologiques concernent principalement la qualité, la disponibilité et l'intégration des outils ainsi que l'automatisation des tâches. Enfin, les facteurs humains renvoient aux compétences numériques des utilisateurs, à leur capacité d'adaptation et à leur formation.

Ainsi, en réponse à la problématique « Comment les facteurs organisationnels, technologiques et humains expliquent-ils les effets différenciés de la digitalisation sur les fonctions RH dans les organisations marocaines de la région de Tanger ? », l'étude met en évidence que les différences observées entre les deux entreprises sont associées à des conditions différentes d'intégration de la digitalisation. Le cas d'Eurogate montre une digitalisation davantage intégrée aux processus RH, accompagnée par des outils structurés, l'automatisation de certaines opérations et des conditions organisationnelles et humaines favorisant leur utilisation. Le cas de Hanschiston montre, quant à lui, une digitalisation encore en cours d'introduction, avec une utilisation plus limitée des outils numériques et le maintien de plusieurs pratiques manuelles. Cette comparaison permet donc de dépasser une vision de la digitalisation centrée uniquement sur l'adoption des technologies. Elle met en évidence l'importance des conditions dans lesquelles ces technologies sont introduites, intégrées et utilisées dans les activités RH. La digitalisation apparaît ainsi comme un processus qui implique à la fois les outils technologiques, l'organisation du travail et les acteurs chargés de leur utilisation.

Enfin, cette étude présente certaines limites. Elle repose sur deux études de cas ce qui permet une compréhension approfondie des situations étudiées mais ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des organisations marocaines. De plus, l'approche qualitative permet d'identifier et de comprendre les effets rapportés ainsi que les facteurs associés à leur apparition, mais elle ne permet pas de mesurer statistiquement l'ampleur de l'impact de la digitalisation ni de déterminer le poids relatif de chaque facteur.

En définitive, cette étude qualitative met en évidence que les effets de la digitalisation sur les fonctions RH sont associés non seulement aux outils numériques adoptés, mais également aux conditions organisationnelles, technologiques et humaines qui accompagnent leur intégration. Elle fournit ainsi une compréhension des mécanismes et des facteurs identifiés dans les deux entreprises étudiées, tout en ouvrant la voie à des recherches complémentaires permettant d'approfondir et, le cas échéant, de mesurer quantitativement ces relations.

Références :

- (1). Amine Z., & Houda B. (2023). « Digital transformation and well-being at work » *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4, numéro 12,
- (2). BADOUAN, R., BELMOUFFEQ, B., & MESRAR, A. (2022). *Transformation numérique de la fonction RH. Revue Française d'Économie et de Gestion*.
- (3). Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78–108.
- (4). Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31–46.
- (5). Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris : Dunod.
- (6). BDC. (2017). *BDC annual report 2017*.

- (7). Bernier, A., & Monchatre, S. (2018). Introduction : emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique. *Lien social et Politiques*, 81, 4–20. Disponible sur: [Erudit](#)
- (8). Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. *Bersin by Deloitte*, 16, 1–4.
- (9). Bissola R., & Imperatori B. (2013). « Facing E-HRM: The Consequences on Employee Attitude towards the Organisation and the HR Department in Italian SMEs. » *European Journal of International Management*, Volume 7, numéro 4, pp. 450-468.
- (10). Johnson R. D., & Gueutal H. G. (2011). « Transforming HR through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations. » SHRM Foundation.
- (11). Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- (12). Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- (13). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- (14). Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>