

# LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : APPROCHES THEORIQUES

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT FUNCTION: THEORETICAL APPROACHES.

Auteur 1 : SAADAOUI Wiam.

Auteur 2 : TAHOUR Abdelaziz.

---

## SAADAOUI Wiam

Doctorante

Université Hassan Premier de Settat Faculté d'Economie et de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement

## TAHOUR Abdelaziz

Enseignant chercheur

Université Hassan Premier de Settat Faculté d'Economie et de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** SAADAOUI .W & TAHOUR .A (2025). « LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : APPROCHES THEORIQUES », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0519 – 0541.



DOI : 10.5281/zenodo.17838421  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

La transformation numérique est aujourd'hui un outil stratégique essentiel pour les organisations qui cherchent à améliorer leurs performances, à moderniser leurs processus internes et à répondre aux exigences croissantes d'un environnement caractérisé par une innovation continue. Elle s'impose comme une nouvelle norme structurelle, influençant les modèles économiques, les méthodes de gestion, les relations avec les parties prenantes et la compétitivité globale. Au Maroc, cette dynamique est particulièrement soutenue par diverses initiatives nationales visant à promouvoir l'utilisation des technologies numériques, à accompagner la modernisation des entreprises et à accélérer la transition vers des pratiques plus agiles, transparentes et intégrées. Malgré ces avancées, la mise en œuvre de la transformation numérique demeure un processus complexe, exigeant une vision stratégique claire, un alignement organisationnel cohérent et un ensemble de méthodologies pour accompagner les entreprises dans leurs choix et priorités numériques.

**Approche méthodologique :** Cette étude privilégie une approche qualitative, fondée sur une analyse approfondie de la littérature. Elle s'appuie sur des publications de renommée internationale, des articles académiques, des modèles conceptuels et des cadres de transformation numérique. L'étude compare, classe et analyse ces travaux afin d'identifier les points communs, les différences méthodologiques et les conditions d'une transformation numérique réussie. Cette approche permet d'élaborer une synthèse structurée des orientations théoriques les plus pertinentes pour les organisations marocaines. **Échantillon :**

L'échantillon sélectionné est constitué d'un corpus théorique représentatif des travaux les plus importants sur la transformation numérique. Parmi les modèles analysés figure la méthode d'Esser (2014), qui structure la transformation autour de quatre axes clés : clients, concurrents, marché et expertise. L'étude s'appuie également sur l'approche de Bouée et Schaible (2015), qui proposent un plan directeur de transformation numérique articulé autour de trois étapes fondamentales : analyser l'impact des technologies numériques sur l'organisation, évaluer le niveau de maturité numérique actuel et élaborer une feuille de route cohérente pour atteindre les objectifs fixés. Par ailleurs, d'autres travaux théoriques pertinents élargissent le champ de la comparaison et renforcent la validité de la synthèse.

Les résultats de l'analyse démontrent que la transformation numérique ne saurait être perçue comme une simple mise en œuvre technologique, mais comme un processus global englobant des dimensions stratégiques, organisationnelles, culturelles et humaines. La réussite de ce processus repose sur la capacité d'une organisation à anticiper le changement, à cultiver une culture de l'innovation, à redéfinir ses processus internes et à adapter ses ressources humaines

aux nouvelles exigences numériques. Les modèles examinés offrent ainsi une base méthodologique solide, permettant aux entreprises marocaines d'élaborer des plans d'action adaptés à leur niveau de maturité, à leur culture organisationnelle et à leurs objectifs de développement. Cette synthèse constitue un cadre utile aux décideurs et aux chercheurs désireux de mieux comprendre les facteurs et les conditions nécessaires à une transformation numérique réussie.

**Mots-clés** : transformation numérique, numérisation, ressources humaines, maturité numérique, modèles de transformation, technologies numériques, transformation organisationnelle.

---

## Abstract

Digital transformation has become an essential strategic tool for organizations seeking to enhance their performance, modernize internal processes, and meet the increasing demands of an environment characterized by continuous innovation. It has established itself as a new structural norm, influencing business models, management methods, stakeholder relationships, and overall competitiveness. In Morocco, this dynamic is particularly supported by various national initiatives aimed at promoting the use of digital technologies, facilitating business modernization, and accelerating the transition toward more agile, transparent, and integrated practices. Despite these advancements, the implementation of digital transformation remains a complex process that requires a clear strategic vision, coherent organizational alignment, and a set of methodologies to support companies in their digital priorities and decision-making.

Methodological approach:

This study adopts a qualitative approach based on an in-depth analysis of the literature. It relies on internationally recognized publications, academic articles, conceptual models, and digital transformation frameworks. The study compares, classifies, and analyzes these works to identify common points, methodological differences, and the conditions required for a successful digital transformation. This approach enables the development of a structured synthesis of the most relevant theoretical orientations for Moroccan organizations. The selected sample consists of a theoretical corpus representing the most significant works on digital transformation. Among the models analyzed is Esser's method (2014), which structures transformation around four key dimensions : customers, competitors, market, and expertise. The study also draws on the approach of Bouée and Schaible (2015), who propose a digital transformation master plan based on three fundamental steps : analyzing the impact of digital technologies on the organization, assessing the current level of digital maturity, and developing a coherent roadmap to achieve the established objectives. Additionally, other relevant theoretical contributions broaden the scope of comparison and reinforce the validity of the synthesis.

The results of the analysis show that digital transformation cannot be viewed as a simple technological implementation, but rather as a comprehensive process encompassing strategic, organizational, cultural, and human dimensions. The success of this process relies on an organization's ability to anticipate change, foster a culture of innovation, redefine internal processes, and adapt its human resources to emerging digital requirements. The examined models therefore provide a solid methodological foundation, enabling Moroccan companies to develop action plans that align with their level of maturity, organizational culture, and

development objectives. This synthesis offers a valuable framework for decision-makers and researchers seeking to better understand the factors and conditions required for successful digital transformation.

**Keywords** : digital transformation, digitization, human resources, digital maturity, transformation models, digital technologies, organizational transformation.

## Introduction

Tout est numérique ; des relations à la consommation, en passant par l'art et les loisirs. Rares sont les aspects de la vie quotidienne qui échappent totalement à la numérisation. La révolution numérique est omniprésente dans notre réalité sociale et constitue un véritable levier de croissance, notamment pour les entreprises. Face à la modernisation économique induite par le développement des nouvelles technologies numériques, la question de la transformation numérique est devenue cruciale et passionnante pour les entreprises en croissance. Pour comprendre les différentes étapes de cette transformation, on peut se référer aux travaux de Venkatraman (1994) qui distingue plusieurs niveaux, de la simple automatisation à la redéfinition complète du périmètre d'activité.

En choisissant le thème de la transformation digitale, nous avons souhaité privilégier l'individualité. Dans le marché actuel des besoins des entreprises numériques, l'impact de ces limitations peut exister, notamment au niveau humain. De nombreux experts, tels que Josh Bersin (2017), soulignent la nécessité pour la fonction RH de se réinventer pour soutenir cette ère numérique.

En fait, l'avènement de la numérisation de masse entraîne une restructuration généralisée des entreprises. Améliorer le rendement et faciliter les opérations des utilisateurs, tout en faisant gagner du temps aux utilisateurs. Les organismes ne comprennent pas encore ce que veulent dire ces chiffres : certains pensent encore qu'il s'agit simplement d'une extension de la Technologies de l'Information (TI) ou de la commercialisation.

En fait, les organismes adoptent rarement l'approche globale requise pour la réussite numérique. Une incompréhension fondamentale du numérique empêche de nombreuses entreprises de lier leur stratégie numérique à leur activité principale. Ross, Sebastian et Beath (2017) expliquent dans leurs travaux comment les entreprises peuvent surmonter ce défi en développant une stratégie digitale cohérente.

Avant de se concentrer sur la transformation numérique dans les entreprises, il est important de comprendre précisément ce que "numérique" signifie. Il existe plusieurs définitions, mais nous retiendrons la règle de McKinsey selon laquelle la digitalisation n'est pas un processus, mais plus comment les entreprises gèrent leurs affaires. Dorner K. et Edelman D (2015).

La définition de McKinsey s'articule autour de trois principes distincts, en premier lieu, la création de valeur, ensuite, il faut optimiser les processus qui ont une incidence directe sur l'expérience client, et enfin, mettre en place les moyens d'appuyer toutes les initiatives de l'entreprise.

Notre objectif à travers notre contribution est de donner un état des lieux sur la digitalisation, et par la suite la digitalisation des Ressources Humaines (RH), ensuite présenter les différentes approches de la digitalisation pour terminer avec les apports et limites de la digitalisation sur le volet RH. Les travaux de Westerman, Bonnet et McAfee (2014) sur le leadership numérique et les rapports de PwC (2018) sur les technologies RH seront des sources précieuses pour explorer ces différentes approches et évaluer leurs impacts sur la fonction RH.

### **Méthodologie :**

Cette étude ne cherche pas à être définitive mais à comprendre un phénomène pertinent qui continuera à évoluer, c'est la transformation digitale dans la fonction de gestion des ressources humaines dans le secteur public. Cette étude a été élaborée sur la base des lignes directrices pour les revues systématiques de la littérature présentées par Kitchenham (2012), dans le but répondre à la question de recherche João Henrique Berssanette & Antonio Carlos de Francisco (2021).

Le résumé du protocole développé pour cette étude est présenté comme suit : Pour trouver des documents pertinents à notre étude, la première étape de la méthodologie proposée consiste à déterminer les mots clés qui sont : transformation numérique, digitalisation, ressources humaines, digitalisation ressources humaines. La deuxième étape consiste à effectuer sur la base des mots clés des recherches documentaires dans les bases de données suivantes : Google Scholar, Scopus, Web of science, Science Direct et Autres. Dans la troisième étape et pour être plus exhaustive dans notre recherche, nous avons inclus des documents pertinents pour la transformation digitale dans la fonction de gestion des ressources humaines dans le secteur public, des livres, des articles publiés dans des revues reconnues, des mémoires et des thèses et d'autres documents ou études qui répondent à notre objectif de l'étude.

En quatrième étape, nous avons posé la question de recherche suivante qui va être l'objet d'une réponse dans cette étude : Quel est l'état des lieux des études et les apports de la digitalisation dans le volet ressources humaines dans le secteur public au Maroc ?

Finalement nous avons analysé et synthétisé les documents sélectionnés et présenté dans la partie résultats.

### **1. De l'informatisation à la transformation digitale.**

Le concept de transformation numérique a commencé à prendre place dans les discussions d'entreprise à partir de 2013. Selon Aurélie Dudézert, ce concept reste encore mal compris, car il est difficile de cerner exactement ce que cette transformation implique, au-delà de l'adoption généralisée des technologies numériques par le grand public (smartphones, tablettes, etc.). Pour elle, « la transformation digitale des entreprises consiste à explorer et à exploiter les

nouvelles opportunités offertes par les technologies de l'information, notamment au niveau organisationnel » **Dudézert (2017)**. Il s'agit d'un processus volontaire, engagé par les entreprises elles-mêmes.

Ces technologies ont de multiples fonctions. Il est facile de les manipuler, et elles assurent la gestion des nouveaux flux d'information. Elles sont également adaptées à nos usages et nous permettent de gérer l'information intuitivement. Cela modifie la façon dont nous utilisons la technologie de l'information dans le passé, qui exigeait un minimum de connaissances informatiques.

### **1.1. L'informatisation**

Depuis les années soixante-dix, l'informatisation des organisations se poursuit à un rythme accéléré et commence à se répandre dans la vie économique et sociale. Avec l'avènement d'Internet, une nouvelle ère de communication et de partage de l'information s'est ouverte, affectant non seulement les entreprises, mais la société tout entière. Le développement de l'informatique à la maison a commencé avec l'ordinateur personnel à la fin des années soixante-dix, puis Internet a relié les ménages les uns aux autres et les a reliés à tous les types d'organisations et de sources d'information. Cette révolution se poursuit avec les terminaux nomades et les utilisations personnelles qui sont maintenant au cœur du développement du soi-disant monde numérique.

Dès 1986, Foster avait déjà prédit qu'une grande partie des industries de production et des industries de services connaîtraient un changement technologique majeur au début du 21<sup>e</sup> siècle **Foster (1986)**.

**Selon Obegi (2005)**, l'informatisation d'une activité implique l'automatisation du traitement et de la présentation des informations nécessaires à la réalisation de cette activité. La saisie des données nécessaires aux traitements peut soit être réalisée sur le lieu de la conclusion de l'opération, soit être différée dans le temps et effectuée de manière groupée dans un centre de traitement décentralisé. Lorsque toutes les données de transaction ont été entrées et sauvegardées dans le système, celui-ci est capable de les traiter automatiquement, c'est-à-dire de les classer, traiter et les restituer selon la présentation désirée sur écran ou sur papier.

On peut donc dire qu'informatiser, c'est doter une organisation de ressources informatiques de haute performance, redondantes aux besoins des travailleurs, dans le but de gagner du temps, d'améliorer la visibilité et d'avoir un travail en collaboration, permettant d'accroître la productivité. L'automatisation, c'était la première vague de transformation digitale.

## 1.2. La numérisation

La numérisation des pratiques professionnelles existe depuis longtemps. En outre, il s'agit de la numérisation des processus au moyen de la technologie de l'information. Au début des années 90, la numérisation consistait à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Électronique de Document ou de Programmes de Gestion Intégrée. En 2000, ces systèmes experts (ERP, CRM) ont évolué vers les intranets et ensuite vers les extranets, facilitant les prises de décisions individuelles et collectives.

**Selon Moatti (2012) :** "Au départ, le numérique est un terme technique. Il fait référence à une façon automatique de traiter le signal : dans le calcul, le signal numérique a remplacé le signal analogique." Le Web 2.0 joue un rôle clé, contribuant à l'ouverture du Système d'Information d'Entreprise aux clients et aux différents partenaires.

## 1.3. La transformation digitale

La transformation digitale s'est intensifiée entre 2008 et 2010 avec l'émergence de systèmes de collaboration et de partage des savoirs, tels que les wikis, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise, qui ont favorisé des modes de travail centrés sur la créativité, l'ajustement mutuel, la co-construction, l'échange et la mobilité **Silva & Ben Ali (2010)**. Ces technologies ont permis des usages très flexibles, adaptables selon les besoins des utilisateurs, illustrant l'idée de flexibilité interprétative développée par **Pinch et Bijker (1984)**, selon laquelle différents groupes sociaux peuvent donner des significations variées à un artefact technologique. Par ailleurs, le terme digital en français traduit la prise en main active des technologies par les acteurs et l'appropriation stratégique des outils collaboratifs. Selon **Allouche (2022)**, dans le cadre de la transformation numérique, le digital ne se limite pas à la technique : il incarne l'usage, la relation à la technologie et la capacité des individus à se l'approprier dans leurs pratiques. Ce glissement terminologique s'appuie aussi sur des évolutions d'interface, notamment tactiles, et reflète une transformation profonde des pratiques, tant individuelles qu'organisationnelles (**EPSI, 2021**). Depuis cette mutation, la dimension numérique s'est élargie et est désormais un levier structurel pour les entreprises.

Selon **Moatti (2019)**, ces développements sociétaux et technologiques se manifestent essentiellement dans les milieux économiques "de pointe", y compris les start-ups et les agences de communication. Ainsi, la traduction linguistique de ces évolutions, des nouveaux usages et des nouvelles pratiques est un processus qui va des "NTIC", remplacées par le terme "numérique", lui-même remplacé progressivement par le terme "digital", d'où l'on parle aujourd'hui de la transformation digitale.

## **2. Pour une digitalisation des RH .**

### **2.1. La digitalisation au cœur de l'organisation**

La « Digital Matters » est en effet un changement radical de paradigme qui conduit à s'adapter à un environnement technologique en profonde mutation. Comme le soulignent **Westerman, Bonnet et McAfee (2014)**, cette transformation n'est pas qu'une question de technologie, mais une refonte de la stratégie et de la culture d'entreprise. Dès lors, il faut observer et constater que ce sont souvent les organisations confrontées à un environnement concurrentiel tendu et menaçant qui prennent en charge ces enjeux numériques de manière plus naturelle. Face aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et d'engagement des collaborateurs, certains salariés peuvent trouver différentes manières de répondre aux besoins et attentes des acteurs de l'environnement numérique.

Cela nécessite de comprendre au maximum ces besoins et attentes exprimés par ces parties prenantes internes et externes. La question de l'information se pose alors assez simplement. Bien sûr, la numérisation présente plusieurs avantages que nous pouvons citer :

#### **2.1.1. Un gain de temps par automatisation :**

L'automatisation des tâches administratives permet d'optimiser le temps de travail. La relecture, la recherche et la correction d'anomalies, la conservation des données, sont autant d'éléments facilités par la digitalisation. Selon un rapport de **Deloitte (2019)**, l'automatisation des processus robotiques (RPA) peut réduire considérablement les erreurs et libérer les employés pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

#### **2.1.2. Une amélioration de l'image et de la communication :**

La numérisation fait désormais partie des piliers de notre société. Suivre cette évolution peut rassurer les intervenants sur la durabilité de l'entreprise, mais aussi sur sa capacité à s'adapter et à innover. En plus de l'image de marque dynamique véhiculée par l'application de la numérisation, la communication est aussi intrinsèquement modifiée, et améliorée, par de nouvelles méthodes et possibilités de marketing.

#### **2.1.3. Un accès à un marché sans frontières :**

Dans le contexte de l'entreprise numérisée, cela représente un avantage considérable en termes de public et d'envergure. Un message peut maintenant rejoindre des milliers de personnes instantanément. Il s'agit d'une occasion unique de développer son réseau et son marché, bien au-delà de la zone de chalandise habituelle. Cette capacité est au cœur des stratégies de commerce électronique et d'internationalisation des PME **Lemon & Verhoef, (2016)**.

#### **2.1.4. Une instantanéité des échanges et interactions :**

Cette notion d'instantanéité se manifeste clairement dans nos échanges et interactions quotidiennes. Comme nous l'avons observé précédemment, la distance n'entrave plus la communication numérique, permettant ainsi de rester en contact permanent avec un large réseau de personnes.

#### **2.1.5. Un accès à l'information en continu et à la demande :**

La communication digitale n'est pas limitée par la zone géographique ou par la notion de temps. C'est également le cas pour l'information, que les internautes peuvent percevoir en temps réel, sans limite. Ici aussi, on retrouve la notion d'instantanéité, qui est essentielle à l'ère numérique.

#### **2.1.6. Une augmentation de la performance et du chiffre d'affaires (CA) :**

La numérisation permet aux entreprises d'accéder aux données et aux grands flux de données (Big Data). Elles peuvent ainsi analyser les tendances du marché et acquérir une meilleure compréhension de leurs clients ou prospects, en particulier au moment de l'introduction de nouveaux produits ou services. L'analyse de ces données, comme le montre **Davenport (2014)**, est un levier majeur de la performance et de la prise de décision stratégique.

#### **2.1.7. Une réinvention de la relation client :**

C'est l'un des principaux points d'évolution du numérique dans les entreprises. La clientèle est maintenant vraiment au coeur de l'entreprise. Elle peut accéder à toutes les informations nécessaires sur la société et interagir directement avec ses interlocuteurs. Ce changement fondamental est au coeur des stratégies de marketing moderne, où le client est un partenaire actif.

### **2.2. La digitalisation de la fonction RH.**

#### **2.2.1. État des lieux.**

Depuis l'émergence des TIC (technologies de l'information et de la communication), le monde du travail a connu d'importants changements. La fonction des Ressources Humaines a aussi été touchée par ce changement et est en pleine mutation **Chabanet, Clarec, Petani, Richard et Zaoui (2021)**. Selon **Hassel et Raveleau (2012)**, la numérisation a donné naissance à de nouveaux outils comme le Progiciel de Gestion Intégré (PGI), l'intranet ou le SIRH (systèmes d'information des ressources humaines). Ces auteurs mettent en exergue l'importance de ces systèmes dans l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée comme la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement. Par conséquent, l'utilisation de ces systèmes permet aux gestionnaires des RH de consacrer davantage de temps à d'autres missions.

Selon **Patrick Storhaye (2016)**, la digitalisation des RH peut être comprise comme "une activité ou une intégration d'entreprise [visant à] apporter soutien et solutions à ses activités et apprivoiser la culture numérique dans son mode de fonctionnement et dans les comportements individuels et collectifs."

Selon **Jean-Marie Peretti (2017)**, l'automatisation de la fonction RH a permis d'améliorer la productivité et la qualité du service fourni à l'organisation et aux employés.

Qu'on parle de numérisation ou d'informatisation, en termes de RH, ces deux termes désignent les pratiques, outils ou solutions informatiques mis en place pour améliorer la productivité et la qualité de service.

Une étude menée par Deloitte en mai 2016 montre que pour 94% des personnes interviewées, les missions des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) évolueront grâce à la digitalisation. À l'instar des directeurs du marketing il y a quelques années, les missions de perfectionnement des ressources humaines changeront radicalement. La numérisation supprime les cloisonnements, déhiérarchise les entreprises et transforme la relation de travail en offrant une expérience « candidat », une expérience « employé », une expérience « apprenant ». En plus de simplifier les processus administratifs, la fourniture de services de RH numériques et innovants a un caractère stratégique.

Les démarches mobiles en ligne (recrutement, formation, demande d'autorisation, gestion indépendante du temps de travail, applications professionnelles, etc.) deviennent courantes. La formation basée sur les mots-clés les plus recherchés sur Internet, qui prédisent le développement de carrière au moyen d'algorithmes, est désormais une solution possible.

Basé sur des recherches d'**Alain Scouarnec et al. (2019)**, il y a eu un virage vers les plateformes RH digitales et collaboratives, dont l'objectif est de pouvoir suivre l'employé tout au long de sa carrière au sein de l'entreprise.

La problématique des réseaux sociaux est aussi en jeu, notamment dans les domaines du recrutement, de la gestion de carrière et de la mobilité.

### **2.2.2. Transformation digitale des RH et compétences.**

La digitalisation et les qualifications sont intimement liées **Cianni et Steckler (2017)**. Cette transformation numérique aura des répercussions sur les personnes, les stratégies opérationnelles et les processus mis en oeuvre. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent combler les lacunes en matière de compétences pour conserver un avantage concurrentiel **Gulati et Reaiche (2020)**. En fait, le perfectionnement professionnel est un outil de gestion stratégique qui tient compte du contexte actuel **Sousa et Wilks (2018)**.

L'émergence du monde numérique nécessite donc de nouvelles compétences qui permettent de créer, de recueillir, de nettoyer et de donner un sens à toutes les données d'une entreprise. Le monde numérique a véritablement changé les interactions entre les lieux de travail et les employés, le moment et le lieu de leur travail, les renseignements qu'ils utilisent pour faire leur travail et la façon dont ils poursuivent leur carrière.

### **3. Les approches théoriques.**

#### **3.1. Approches existantes sur la transformation digitale.**

Dans le domaine de l'innovation par modèle d'affaires, plusieurs approches ont été proposées. L'évolution d'un modèle d'affaires comprend des changements dans ses composantes (relations avec la clientèle, produits et services, etc.) ou des changements radicaux. Comme l'explique **Schallmo (2014)**, la transformation digitale d'un *business model* vise ainsi à utiliser l'ensemble des outils du modèle, à accroître le potentiel digital, à créer un réseau numérique à valeur ajoutée et à proposer des expériences clients uniques.

##### **3.1.1. Approche de PricewaterhouseCoopers.**

L'approche de PwC se distingue par son caractère diagnostique et son orientation vers la mesure. Basé sur son modèle Digital IQ, le cabinet évalue la maturité numérique de l'entreprise selon plusieurs dimensions, ce qui permet d'obtenir une vision globale de ses forces et de ses axes d'amélioration. Pour la fonction RH, cette démarche se traduit par l'élaboration d'une feuille de route claire et mesurable. Plutôt que d'implémenter les technologies de manière empirique, l'équipe RH peut utiliser le modèle Digital IQ pour évaluer sa performance, identifier ses points faibles (par exemple, un faible taux d'adoption des outils SIRH) et définir des objectifs précis. Cette méthode, axée sur la gouvernance et la performance, est particulièrement adaptée aux organisations souhaitant mettre en place un plan structuré, cohérent et fondé sur des données.

C'est une méthode axée sur la gouvernance et la performance, ses piliers clés peuvent se distinguer ainsi :

- **Évaluation et Vision** : PwC évalue la maturité digitale de l'entreprise.
- **Stratégie et Feuille de Route** : Ils conçoivent une stratégie alignée sur les objectifs d'affaires.
- **Technologie et Innovation** : Ils aident à choisir et à intégrer des technologies comme le cloud et l'IA.
- **Transformation des Processus** : Ils travaillent à l'optimisation des processus d'affaires.

- **Expérience Client** : Ils utilisent les technologies numériques pour améliorer l'expérience client.
- **Gouvernance et Sécurité** : PwC aide à mettre en place des structures de gouvernance.
- **Mesure de la Performance** : Des indicateurs sont mis en place pour évaluer l'impact des initiatives.
- **Partenariats et Collaboration** : Ils encouragent les partenariats avec des startups.

L'approche de PwC se distingue par son intégration des dimensions stratégique, technologique, organisationnelle et de gestion du changement.

### 3.1.2. Autres approches théoriques pertinentes.

La transformation digitale est un enjeu majeur pour les entreprises, qu'elles soient petites ou grandes. Plutôt que de simplement ajouter de nouvelles technologies, elle implique une réinvention profonde de la manière dont une organisation fonctionne et crée de la valeur. Pour réussir ce changement, de nombreux experts et cabinets de conseil ont développé des modèles et des cadres de référence.

Deux modèles clés sont souvent cités pour leur approche structurée. D'une part, le modèle des 5 domaines de la transformation de George Westerman du MIT met l'accent sur les dimensions essentielles que sont l'expérience client, les opérations, le modèle d'affaires, la culture et le leadership **Westerman et al. (2014)**. De l'autre, le modèle de maturité numérique de Gartner propose une progression en cinq niveaux, allant d'une utilisation basique de la technologie à une réinvention complète du modèle d'entreprise **Gartner (2021)**.

Au-delà de ces deux références, d'autres firmes de conseil telles que Deloitte et Accenture ont également élaboré leurs propres cadres d'analyse. Ces modèles partagent un point commun essentiel : le succès de la transformation digitale ne se limite pas à la simple adoption de technologies. Il dépend surtout de la capacité de l'entreprise à intégrer ces technologies pour créer de la valeur, tout en repensant sa stratégie, ses processus et, par-dessus tout, sa culture d'entreprise et la gestion de ses talents. Par exemple, le cadre de Deloitte met fortement l'accent sur le capital humain, comme le souligne son rapport sur les tendances mondiales du capital humain **Deloitte (2016)**, tandis que l'approche d'Accenture se concentre sur une réinvention continue à travers l'expérience client et l'optimisation des opérations.

#### 3.1.2.1. Le modèle des 5 domaines de la transformation de George Westerman (MIT).

Déjà cité dans notre travail **Westerman et al. (2014)**, ce modèle offre un cadre d'analyse très complet en se concentrant sur cinq dimensions clés pour une transformation réussie. Il ne se limite pas aux technologies, mais intègre les aspects humains et organisationnels :

**Expérience Client** : Il s'agit d'utiliser le numérique pour créer un parcours client fluide et personnalisé, en améliorant chaque point de contact pour optimiser la satisfaction et la fidélité.

**Opérations** : Cette dimension se concentre sur la numérisation et l'automatisation des processus internes pour gagner en efficacité, réduire les coûts et améliorer la qualité.

**Modèle d'Affaires** : L'objectif ici est d'utiliser le numérique pour créer de nouvelles sources de revenus et de valeur, en réinventant la manière dont l'entreprise opère et se monétise.

**Culture** : Westerman met en évidence la nécessité de développer une culture d'entreprise qui encourage l'expérimentation, la collaboration et l'agilité, des traits essentiels pour s'adapter rapidement au changement.

**Leadership** : Les dirigeants doivent être les moteurs du changement, en définissant une vision numérique claire et en inspirant les équipes à innover.

### 3.1.2.2. Le modèle de maturité numérique de Gartner.

Le modèle de maturité numérique de Gartner, souvent utilisé comme outil de diagnostic par les entreprises, propose un cadre pour évaluer où une organisation se situe dans son parcours de transformation. Ce modèle ne se contente pas de mesurer l'adoption des technologies, mais aussi la capacité de l'entreprise à intégrer ces technologies pour créer de la valeur, innover et se différencier de la concurrence. Les cinq niveaux illustrent une progression de la simple informatisation à une refonte complète du modèle d'affaires **Gartner (2021)**.

**Niveau 1 : Analphabète (Beginner)** : À ce stade, l'entreprise est en grande partie non-numérique. Les technologies de l'information sont perçues comme un coût et sont utilisées principalement pour des tâches administratives de base, comme la comptabilité ou la gestion des salaires. Les processus de travail sont manuels et fragmentés, avec peu ou pas de collaboration numérique. La stratégie numérique n'existe pas ou est embryonnaire, et l'entreprise ne saisit pas le potentiel d'innovation du digital. C'est le point de départ de la majorité des petites et moyennes entreprises avant l'ère des smartphones.

**Niveau 2 : Opportuniste (Opportunist)** : L'entreprise prend conscience de l'importance du numérique. Elle adopte des technologies de manière opportuniste et isolée, souvent en réponse à une pression concurrentielle ou à la demande d'un service spécifique. Par exemple, le service marketing crée une page Facebook, le service commercial utilise un outil de gestion de la relation client (CRM) et la fonction RH commence à utiliser des logiciels de recrutement en ligne. Cependant, ces initiatives ne sont pas connectées et ne sont pas alignées sur une stratégie globale. La collaboration interservices reste limitée, et les "silos" de données persistent.

**Niveau 3 : Coordonné (Coordinated)** : C'est le tournant stratégique. L'entreprise reconnaît la nécessité d'une vision numérique partagée. Elle met en place une gouvernance et une feuille de

route pour coordonner les initiatives. Les différents services commencent à partager des outils et des données, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle. Le numérique commence à devenir une partie intégrante de la stratégie commerciale, même si l'objectif principal reste l'optimisation des processus existants plutôt que la création de nouvelles sources de revenus.

**Niveau 4 : Maître (Master) :** À ce niveau, l'entreprise est pleinement engagée dans sa transformation numérique. Le digital est au cœur de la stratégie d'entreprise. Les technologies émergentes (intelligence artificielle, IoT, etc.) sont expérimentées et intégrées de manière systématique pour innover. L'entreprise adopte une culture agile et collaborative, qui favorise la co-création et la prise de risque. L'expérience client est optimisée, et les données sont exploitées pour une prise de décision stratégique, ce qui permet à l'entreprise de se différencier sur son marché.

**Niveau 5 : Transformateur (Transformer) :** C'est le niveau le plus avancé. L'entreprise a complètement réinventé son modèle d'affaires pour tirer pleinement parti du numérique. Elle n'est plus en train de s'adapter au changement, elle le conduit. Elle crée de nouvelles sources de revenus en offrant des services numériques innovants ou en monétisant ses données. La technologie est tellement intégrée dans l'entreprise qu'elle est un facteur de différenciation et un moteur de croissance constant. L'entreprise est capable de répondre aux attentes des clients de manière proactive et personnalisée, souvent en anticipant leurs besoins.

### **3.2. Autres approches :**

La digitalisation est un défi complexe et multiforme, ce qui explique pourquoi les cabinets de conseil ont développé des approches structurées pour guider les entreprises. Développer ces modèles permet de mieux comprendre leurs philosophies distinctes et leur pertinence pour la fonction RH.

#### **3.2.1. L'approche de Deloitte :**

Axée sur l'humain et les talents Contrairement à une approche purement technologique, le cadre de Deloitte se concentre sur le capital humain comme principal moteur de la transformation. Leurs rapports annuels « Global Human Capital Trends » **Deloitte (2016)** ne se contentent pas d'analyser les tendances technologiques ; ils insistent sur le fait que la réussite dépend de la capacité des entreprises à réinventer le rôle de l'humain dans l'organisation. Pour la fonction RH, cela signifie que son rôle ne consiste plus seulement à administrer des processus, mais à devenir un partenaire stratégique qui façonne la culture, développe les compétences de l'avenir et crée une expérience collaborateur exceptionnelle. L'approche de Deloitte est particulièrement pertinente pour les RH, car elle place la gestion des talents au centre de la stratégie de transformation digitale.

### **3.2.2. L'approche d'Accenture :**

Accenture propose un modèle qui va au-delà de l'optimisation des processus pour se concentrer sur la réinvention permanente. Ce cadre est particulièrement pertinent pour les entreprises qui cherchent non seulement à s'adapter, mais à créer de nouvelles sources de valeur et de revenus. Pour la fonction RH, cela signifie ne pas se contenter de digitaliser les processus de recrutement ou de formation existants, mais de repenser l'ensemble des interactions entre l'entreprise et ses talents. Cela peut se traduire par l'adoption d'outils d'automatisation intelligente pour les tâches complexes, ou par l'utilisation de plateformes d'apprentissage basées sur l'IA pour offrir une expérience de développement personnalisée et continue. L'approche d'Accenture est pour les RH qui veulent être à l'avant-garde et qui sont prêtes à repenser l'ensemble de leur fonction Accenture (2018).

### **3.2.3. L'approche de McKinsey et BCG :**

McKinsey et BCG proposent des approches à la fois globales et interconnectées. Le modèle de McKinsey met en évidence que la transformation n'est pas un projet isolé, mais qu'elle doit être intégrée à la stratégie d'entreprise et toucher l'ensemble des processus, des technologies et des personnes. Pour la fonction RH, cela insiste sur la nécessité de collaborer étroitement avec les autres départements pour s'assurer que les initiatives de digitalisation sont alignées sur les objectifs de l'entreprise McKinsey & Company (2017). De son côté, le BCG se concentre sur le concept de « Digital DNA », soulignant que le succès dépend de la capacité de l'entreprise à cultiver une culture d'expérimentation, de collaboration et d'agilité BCG, (2019). C'est le rôle de la fonction RH de développer ce nouveau profil de compétences et de changer les mentalités pour favoriser cette transformation culturelle.

Ces approches démontrent que, si la technologie est un catalyseur, la réussite de la transformation dépend de la capacité des entreprises à réinventer leurs stratégies, leurs processus, et surtout, leur culture et la gestion de leurs talents.

## **4. Discussion : les apports et les défis de la digitalisation pour la fonction RH.**

La transformation digitale de la fonction RH se distingue par un double dynamique : elle est à la fois une source de gains d'efficacité opérationnelle et un moteur de défis stratégiques et humains.

### **• Les apports : Efficacité, valeur ajoutée et agilité.**

La digitalisation libère d'abord la fonction RH des contraintes administratives. L'automatisation des processus de travail est un apport majeur, car elle permet d'optimiser la charge de travail de l'équipe RH et de minimiser les erreurs. Comme le soulignent Sotnikova et al. (2020), l'implémentation de nouveaux outils, tels que les plateformes cloud, permet de créer un espace

de collaboration où le partage d'informations est optimisé, faisant gagner un temps précieux aux employés et aux managers.

Au-delà de la simple optimisation, la digitalisation réinvente l'expérience employé. Les systèmes et outils mobiles, comme les chatbots, facilitent la communication et l'accès à l'information en continu, offrant une réponse instantanée aux questions des employés sur leur parcours ou les documents internes Sotnikova et al. (2020). Cette immédiateté et cette praticité contribuent à une expérience plus fluide et personnalisée, renforçant l'engagement et l'autonomie du personnel.

Sur le plan stratégique, la digitalisation est un levier de performance sans précédent. L'énorme quantité de données disponibles (Big Data) offre des opportunités que les entreprises n'ont jamais connues Van Kruining, (2017). Ces données sont particulièrement précieuses pour le recrutement et la gestion des talents, permettant de mieux cibler les candidats et d'anticiper les besoins en compétences. La dématérialisation et le cloud facilitent également la flexibilité, notamment en permettant le travail à distance, tout en renforçant les conditions de sécurité et de confidentialité des données.

• **Les défis : L'évolution des métiers et le capital humain.**

Si les bénéfices de la digitalisation sont clairs, elle soulève également des défis majeurs, notamment en ce qui concerne l'emploi et les compétences. Il est indéniable que la numérisation est susceptible de transformer, voire d'éliminer, certains emplois peu ou moyennement qualifiés en automatisant complètement les processus de travail. Plusieurs auteurs soutiennent cette hypothèse, comme El Khoury (2017) qui affirme que certaines entreprises pourraient réduire leur personnel d'un tiers, ou encore Jesuthasan (2017) qui met en évidence la transformation radicale de certains métiers.

Toutefois, ce phénomène de destruction créatrice ne signifie pas la fin du travail, mais sa mutation. D'autres métiers vont apparaître, exigeant de nouvelles compétences qui n'existent pas encore. Comme le soulignent Cianni et Steckler (2017), cette transformation numérique aura des répercussions sur les personnes, les stratégies et les processus. Le World Economic Forum a également démontré que si l'intelligence artificielle et la robotique conduiront à la disparition de certains emplois, d'autres seront créés et la majorité sera profondément transformée.

Face à cette réalité, la capacité des entreprises à former et à accompagner leurs employés devient un enjeu stratégique. Le perfectionnement professionnel et le "reskilling" sont des outils de gestion essentiels Sotnikova et al. (2020). Il devient indispensable d'acquérir de nouvelles compétences, comme le confirment Sousa et Wilks (2018). La digitalisation des RH est donc

un double processus : elle automatise les tâches pour l'entreprise, mais elle oblige aussi l'entreprise à investir dans le capital humain pour rester compétitive.

### **Conclusion**

En guise de conclusion, La transformation digitale est un changement de paradigme profond qui redéfinit l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Comme on a démontré, l'informatisation a été la première vague de cette évolution, fournissant aux organisations des outils comme les SIRH et les logiciels collaboratifs pour optimiser les processus et gagner en productivité. Loin de s'arrêter à ces gains opérationnels, cette vague a ouvert la voie à une révolution plus large. Au sein de cette mutation, la fonction des Ressources Humaines joue un rôle clé. L'automatisation des tâches répétitives a libéré le personnel des RH, lui permettant de se concentrer sur l'essentiel : **l'humain**. Le digital devient ainsi un levier pour améliorer l'expérience collaborateur, attirer et retenir les talents, et aligner les compétences sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les approches théoriques de cabinets de conseil comme PwC, Gartner et Westerman confirment que la réussite de cette transformation dépend d'une vision globale. Elles servent de véritable plan directeur, exigeant non seulement l'adoption de technologies, mais aussi une refonte des processus, un renforcement du leadership et, surtout, une transformation de la culture d'entreprise.

En définitive, la digitalisation des RH n'est pas une fin en soi, mais un moyen de construire une fonction plus stratégique, plus agile et plus centrée sur l'humain. Elle est la clé pour préparer les organisations aux défis d'un futur du travail en constante évolution.

---

## References:

H1 : La transformation digitale améliore l'efficacité de la fonction RH

Variables explicatives possibles : automatisation, SIRH, digitalisation des processus, RPA...

Peretti (2017) – montre que l'automatisation améliore la productivité RH.

Hassel & Raveleau (2012) – démontrent que SIRH = gain de temps + réduction des erreurs.

Deloitte (2016, 2019) – rapports sur la transformation digitale et l'amélioration de la performance RH.

Sotnikova et al. (2020) – digitalisation = optimisation des processus + efficacité opérationnelle.

Van Kruining (2017) – la digitalisation transforme la fonction RH vers un rôle stratégique.

La digitalisation optimise les processus RH et améliore la performance opérationnelle.

H2 : La digitalisation améliore l'expérience collaborateur

Variables explicatives possibles : self-service RH, mobilité RH, chatbots, communication digitale

Westerman, Bonnet & McAfee (2014) – digital = nouvelle expérience employé.

Lemon & Verhoef (2016) – digitalisation = amélioration de l'expérience utilisateur.

Sotnikova et al. (2020) – outils mobiles = meilleure communication + plus d'autonomie.

Chabanet et al. (2021) – digital RH = nouvelle expérience employé/candidat.

La transformation digitale améliore l'expérience employé et renforce son engagement.

H3 : La digitalisation renforce l'attractivité et la marque employeur

Variables explicatives possibles : réseaux sociaux RH, e-recrutement, marque employeur digitale

Lissaneddine & Laaroussi (2019) – digital RH = levier moderne de marque employeur.

Chaintreuil (2015) – transformation digitale des pratiques RH et marque employeur.

Deloitte (2016) – employer branding digital = facteur de compétitivité.

Le digital améliore la visibilité RH et l'attractivité de l'organisation.

H4 : La transformation digitale renforce la prise de décision RH

Variables explicatives possibles : BIG DATA RH, analytics, tableaux de bord RH

Davenport (2014) – big data = prise de décision améliorée.

Sousa & Wilks (2018) – digitalisation = meilleure exploitation des données RH.

PwC Digital IQ (2018) – analytics = prise de décision stratégique plus fiable.

Ross, Sebastian & Beath (2017) – stratégie digitale = décisions fondées sur la donnée.

La digitalisation améliore la qualité des décisions grâce à l'analyse des données.

H5 : La transformation digitale nécessite de nouvelles compétences RH

Variables explicatives : digital skills, reskilling, formation, e-learning

Cianni & Steckler (2017) – digitalisation = nécessité de nouvelles compétences.

Gulati & Reaiche (2020) – digital skills gap = enjeu stratégique.

World Economic Forum (2018) – digitalisation bouleverse les compétences RH.

Junita (2021) – compétences numériques comme pilier stratégique du RH.

La transformation digitale impose le développement continu des compétences RH.

H6 : La digitalisation améliore la gestion des talents

Variables explicatives : e-learning, plateforme collaborative, IA RH, suivi carrière digitale

Scouarnec et al. (2019) – plateformes RH digitales = nouveau pilotage des talents.

Bersin (2017) – digitalisation = réinvention du talent management.

Accenture (2018) – HR digital = stratégie de développement personnalisé.

La digitalisation optimise le développement, le suivi et la fidélisation des talents.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accenture. (2018). Digital transformation in HR : The new paradigm.
- Autissier, D., & Moutot, J-M. (2016). Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance. Dunod.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J-M. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. In Questions de management (n°7). Management et Société.
- Bersin, J. (2017). Reinventing HR for the digital age. Deloitte University Press.
- Berssanette, J. H., & Francisco, A. C. de. (2021). Digital transformation: The state of the art in operations management. *International Journal of Production Research*, 59(1), 1–19.
- Chabanet, L., Clarec, L., Petani, M., Richard, A., & Zaoui, S. (2021). La fonction RH à l'heure de la digitalisation. Institut Supérieur de Gestion.
- Chaintreuil, J-N. (2015). RH & Digital: Regards collectifs de RH sur la transformation digitale. Les Éditions Diateino.
- Cianni, V., & Steckler, M. (2017). The impact of digital transformation on human capital and skills. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 543–561.
- Davenport, T. H. (2014). Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities. Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2016). Global human capital trends 2016: The new organization—Different by design.
- Deloitte. (2019). Digital transformation in the public sector: A new approach.
- Dorner, K., & Edelman, D. (2015). What "digital" really means. McKinsey & Company.
- Dudézert, A. (2017). La transformation digitale, entre fantasme et réalité. *Systèmes d'Information et Management*, 22(3), 3–11.
- El Khoury, K. (2017). L'impact de l'automatisation et de la robotisation sur l'emploi en France. *Revue de l'IRES*, 91(1), 101–124.
- Esser, M. (2014). Digital transformation: A practical guide for leaders. Springer. Foster, R. N. (1986). Innovation: The attacker's advantage. Summit Books.
- Gartner. (2021). Digital business maturity model.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en oeuvre du changement. *Management International*, 3(1).
- Gulati, S., & Reaiche, C. (2020). The digital skills gap: A threat to competitive advantage in the digital era. *Journal of Business Strategy*, 41(2), 1–10.

- Hassel, C., & Raveleau, B. (2012). L'apport des SIRH à la fonction RH: entre simplification et complexification. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 189–206.
- Jacmin, C. (2019). *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en oeuvre* [Mémoire de maîtrise, Université catholique de Louvain].
- Jesuthasan, R. (2017). The future of work: How to navigate the digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 38(5), 1–8.
- Junita, A. (2021). The creative hub: HR strategic function in the digital age. In 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020). Atlantis Press.
- Kitchenham, B. (2012). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Keele University.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). The customer experience journey: A new perspective on digital marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 661–678.
- Lissaneddine, Z., & Laaroussi, O. (2019). Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur [Document de conférence]. 31e Congrès de l'AGRH.
- Moatti, V. (2012). *L'entreprise à l'ère du numérique : le management du changement*. La Documentation française.
- Moatti, V. (2019). *La transition digitale: des concepts aux pratiques*. La Documentation française.
- Obegi, B. (2005). *L'informatisation des activités: une approche systémique* [Mémoire de maîtrise, Université de Paris-Dauphine].
- Peretti, J-M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.
- PwC. (2018). *Digital IQ: The new digital reality*.
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*.
- Schallmo, D. R. (2014). *Digital transformation of a business model*. Springer.
- Scouarnec, A., Brillet, F., Vincent, M., Tissioui, M., Keuleyan, R., Berthier, J., & Guyonnet, C. (2019). *Digital Ressources Humaines: Comment développer la maturité "digital"RH" ?*. Management Prospective Editions.
- Sotnikova, S. I., Dremova, I. D., Semenchenko, N. V., & Pakhomov, S. M. (2020). Digitalization of HR management: Trends and prospects. *Journal of Physics: Conference Series*, 1691(1), 012117.

- Sousa, M. J., & Wilks, C. (2018). Professional development in a digital world: The case of human resources. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1–18.
- Storhaye, P. (2016). *Digital RH*. Eyrolles.
- Van Kruining, F. (2017). *The digital transformation of human resources management: From an administrative to a strategic partner* [Master's thesis, University of Twente].
- Van Kruining, I. (2017). *The disappearance of HRM: Impact of digitization on the HRM profession*. In *Electronic HRM in the smart era*. Emerald Publishing Limited.
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, 35(1), 73–84.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399–441.
- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36(6), 340-365.
- Allouche, É. (2022). Transformation numérique de l'éducation : approche systémique et recherche appliquée. *Distances : Revue de recherche en médiation scolaire et médiatisation*, 26(2).
- EPSI. (2021). *Numérique et digital ne sont pas synonymes*. EPSI.