

Transformation digitale et technologies de l'information : Vers une gestion stratégique et innovante des ressources humaines

Digital transformation and information technologies: Towards strategic and innovative human resource management

AHROUAY Ahmed

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan

Université Abdelmalek ESSAIDI

2EANIA

Maroc-Tétouan

HAMICHE M'hamed

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan

Université Abdelmalek ESSAIDI

2EANIA

Maroc-Tétouan

AHAROUAY Soumaya

Docteure chercheuse

Centre d'études doctorales ENCGT

Université Abdelmalek ESSAIDI

2EANIA

Maroc-Tétouan

Date de soumission : 15/01/2025

Date d'acceptation : 02/02/2025

Pour citer cet article :

AHROUAY A. & al. (2025) « Transformation digitale et technologies de l'information : Vers une gestion stratégique et innovante des ressources humaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 8: Numéro 1» pp : 709 - 733

Résumé

Cet article explore les effets transformateurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH), avec un accent particulier sur l'intégration des Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines (SIRH). Le document met en lumière le potentiel de la digitalisation à révolutionner les pratiques RH en automatisant les tâches répétitives, en rationalisant les processus administratifs et en facilitant la prise de décisions basées sur les données. En exploitant les TIC, les organisations peuvent accroître l'efficacité des RH, améliorer la productivité et favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les employés. De plus, cette étude aborde le rôle croissant des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle (IA) dans la transformation des pratiques RH. Toutefois, ces avantages s'accompagnent de défis à prendre en compte, notamment les risques de surcharge technologique, les préoccupations liées à la sécurité des données, et la dépersonnalisation possible des interactions humaines au sein de l'entreprise. En s'appuyant sur une approche statistique et une analyse de régression, la recherche quantifie l'impact des TIC sur les performances RH, offrant ainsi un aperçu des opportunités et des contraintes posées par la transformation digitale dans la GRH.

Mots clés : Digitalisation ; SIRH ; TIC ; Intelligence Artificielle ; Transformation Digitale.

Abstract

This article delves into the transformative effects of Information and Communication Technologies (ICT) on Human Resource Management (HRM), with a focus on the integration of Human Resource Information Systems (HRIS). The paper highlights the potential of digitalization to revolutionize HR practices by automating routine tasks, streamlining administrative processes, and facilitating data-driven decision-making. By leveraging ICT, organizations can boost HR efficiency, enhance productivity, and foster a better work-life balance for employees. Additionally, this study addresses the growing role of emerging technologies such as Artificial Intelligence (AI) in shaping the future of HRM. However, alongside these benefits, there are challenges to be considered, particularly the risks of technological overload, data security concerns, and the potential depersonalization of human interactions in the workplace. Using a statistical approach and regression analysis, the research quantifies the impact of ICT on HR performance, providing insights into the opportunities and constraints posed by digital transformation in HRM.

Keywords : Digitalization ; HRIS ; ICT ; Artificial intelligence ; Digital Transformation.

Introduction

La transformation digitale bouleverse les modes de gestion des entreprises à l'échelle mondiale, en particulier dans le domaine des ressources humaines (RH). Plus qu'une simple automatisation des tâches administratives, elle redéfinit les pratiques organisationnelles, valorisant des approches stratégiques basées sur les technologies numériques. Les systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) se positionnent ainsi comme des outils incontournables, permettant aux organisations de rationaliser leurs processus, d'accroître leur productivité, et de renforcer leur compétitivité sur un marché en constante évolution.

Selon une étude récente de Deloitte (2022), près de 79 % des entreprises mondiales ont déjà intégré un SIRH dans leurs pratiques RH, avec des résultats significatifs tels qu'une réduction de 30 % des erreurs administratives et une amélioration moyenne de 20 % de la productivité des équipes RH. Ces solutions permettent notamment d'automatiser des tâches répétitives, telles que la gestion des paies, le suivi des congés et la gestion de la performance, libérant ainsi les ressources humaines pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des talents et l'engagement des employés.

Cependant, cette adoption massive des technologies n'est pas sans conséquence. Si les SIRH offrent une multitude d'avantages, leur utilisation intensive peut engendrer des effets négatifs sur le bien-être des employés, notamment sous forme de technostress. Ce phénomène, défini comme une surcharge cognitive liée à une utilisation excessive ou mal encadrée des technologies, touche de nombreux professionnels des RH, réduisant ainsi leur satisfaction au travail et leur efficacité globale. Selon une enquête menée par Gartner (2022), près de 40 % des professionnels RH utilisant intensivement un SIRH rapportent des symptômes de technostress, incluant une fatigue mentale accrue et un sentiment de désengagement.

Ces constats soulèvent une problématique centrale pour les organisations modernes : comment l'utilisation intensive des Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines (SIRH) peut-elle à la fois améliorer la productivité des départements RH et générer du technostress, et quelles sont les conditions optimales pour maximiser ces avantages tout en minimisant les effets négatifs sur le bien-être des employés ?

L'importance de cette problématique réside dans son caractère paradoxal. D'un côté, les SIRH permettent de transformer positivement les pratiques RH en améliorant leur efficacité et leur capacité à répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. De l'autre, leur impact sur la santé psychologique des employés constitue une barrière à leur adoption durable. Cette dualité

nécessite une analyse approfondie, afin de mieux comprendre les facteurs qui influencent ces résultats contrastés et de proposer des solutions pour optimiser leur utilisation.

Pour répondre à cette problématique, cette étude s'inscrit dans une approche méthodologique quantitative rigoureuse. Un échantillon représentatif de 100 entreprises marocaines, issues de divers secteurs d'activité tels que l'industrie, les services et la technologie, a été sélectionné. Ce choix d'échantillonnage permet de garantir la robustesse des résultats et d'explorer les variations potentielles entre différents contextes organisationnels. Les données ont été collectées à travers des questionnaires structurés adressés aux responsables des ressources humaines, permettant de capturer des variables clés telles que l'intensité d'utilisation des SIRH, la productivité RH, et l'impact du technostress sur les employés.

Afin d'assurer la fiabilité et la validité des résultats, une étude pilote a été menée auprès d'un petit groupe d'entreprises pour tester les outils de collecte et ajuster les questions des questionnaires. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide de logiciels statistiques avancés, utilisant des techniques telles que la régression linéaire et l'analyse de corrélation pour explorer les relations entre les variables. De plus, des mesures de contrôle, incluant des facteurs comme la taille de l'entreprise et la durée d'utilisation des SIRH, ont été intégrées afin de minimiser les biais potentiels.

Cette étude ambitionne d'apporter des réponses concrètes à la problématique posée, en identifiant les leviers permettant d'optimiser l'utilisation des SIRH tout en minimisant leurs effets négatifs. La structure de cette recherche se décline en plusieurs étapes. La première partie sera consacrée à une revue de la littérature et à l'élaboration du cadre théorique, permettant de définir les concepts clés et de formuler les hypothèses de recherche. La deuxième partie détaillera la méthodologie adoptée, suivie de l'analyse des résultats dans la troisième partie. Enfin, la discussion et les recommandations pratiques viendront clore cette étude, offrant des perspectives pour une mise en œuvre efficace des SIRH dans les organisations modernes.

En définitive, cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension des impacts des technologies sur les pratiques RH, tout en fournissant aux entreprises des outils et des recommandations pour naviguer avec succès dans l'ère de la transformation numérique.

Pour répondre à cette problématique, cette étude s'organise en plusieurs parties. Tout d'abord, une revue de la littérature approfondira les contributions théoriques et empiriques sur les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et leurs impacts sur les pratiques RH, en mettant en lumière les bénéfices et les défis, notamment le technostress. Ensuite, dans la partie méthodologie, les choix méthodologiques adoptés pour l'analyse seront détaillés,

incluant l'échantillon retenu, les outils de collecte de données et les techniques d'analyse utilisées. La troisième partie se concentrera sur l'analyse des résultats, avec une présentation des relations identifiées entre les variables, telles que la productivité RH, les coûts, et les effets du technostress. Enfin, la discussion des résultats permettra de formuler des recommandations pratiques pour une mise en œuvre efficace des SIRH, tout en mettant en évidence les perspectives de recherche future.

1. Revue de littérature

La transformation numérique a profondément remodelé les pratiques de gestion des ressources humaines (RH), avec les systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) jouant un rôle central dans cette évolution. Ces outils permettent d'automatiser les processus administratifs, d'améliorer la gestion des talents et d'optimiser la performance organisationnelle. Toutefois, leur adoption massive soulève des interrogations sur leur impact global, allant des bénéfices en termes de productivité aux défis tels que le technostress et les risques liés à l'utilisation intensive des technologies.

Cette revue de littérature explore les contributions théoriques et empiriques sur les SIRH, en mettant l'accent sur leurs impacts organisationnels, les défis qu'ils posent et les opportunités qu'ils offrent. Elle s'appuie sur des travaux académiques récents et des analyses sectorielles pour fournir une vue d'ensemble des dynamiques actuelles dans ce domaine. Les principaux axes abordés incluent :

Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) représentent une véritable révolution dans la gestion des ressources humaines. En proposant une solution intégrée, ces outils permettent d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les données et d'améliorer les processus décisionnels, comme l'affirment Kavanagh et Thite (2018). Leur adoption massive dans les grandes entreprises s'explique par leur capacité à libérer les ressources humaines des tâches répétitives pour qu'elles se concentrent sur des missions plus stratégiques, telles que la gestion des talents et l'engagement des employés, comme le soulignent Ruël et ses collaborateurs (2004). Toutefois, Bondarouk et al. (2017) insistent sur le fait que les SIRH dépassent la simple automatisation en redéfinissant le rôle des départements RH. En intégrant des technologies prédictives telles que l'intelligence artificielle (IA), ces systèmes permettent d'anticiper les besoins en compétences et d'optimiser la gestion des performances, une évolution largement étudiée par Chevalier et Dejoux (2021). Cependant, ces transformations nécessitent des infrastructures technologiques robustes et un leadership

visionnaire pour en exploiter pleinement le potentiel, comme le suggèrent Manuti et de Palma (2018).

L'implémentation des SIRH a également des impacts notables sur la performance organisationnelle. Harris et Foster (2010) montrent que les entreprises qui alignent leurs SIRH avec leur stratégie RH enregistrent des gains significatifs en termes de productivité, notamment grâce à la réduction des erreurs administratives et à la rationalisation des processus. Cette efficacité accrue est confirmée par Ayming France (2024), qui met également en avant l'accélération des prises de décision rendue possible par ces outils. Toutefois, le retour sur investissement varie considérablement selon la maturité technologique des organisations. Gampine (2023) observe que les grandes entreprises, bénéficiant de ressources plus importantes, récoltent plus rapidement les bénéfices des SIRH, alors que les PME rencontrent des obstacles liés aux coûts d'implémentation et aux efforts nécessaires pour former leurs employés, comme le confirment les travaux de Xter (2024).

Malgré les nombreux avantages qu'offrent les SIRH, leur utilisation intensive peut générer des effets négatifs, notamment sous la forme de technostress. Strohmeier (2009) définit ce phénomène comme une surcharge cognitive induite par la complexité des outils numériques, qui peut affecter la satisfaction et la performance des employés. Diallo et Saïd (2024) mettent en lumière l'importance de formations adaptées pour réduire ces impacts négatifs, en particulier dans les entreprises où les systèmes ne sont pas intuitifs ou adaptés aux besoins spécifiques des utilisateurs, comme le souligne Pépin (2024). Afin de minimiser ces effets, Marler et Parry (2016) recommandent des mesures d'accompagnement, telles que des formations continues et un support technique réactif, qui peuvent renforcer l'adoption des SIRH tout en atténuant les risques de technostress.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les SIRH constitue une avancée majeure pour la gestion des talents. Des outils comme Workday ou SAP SuccessFactors exploitent l'IA pour analyser les besoins en compétences et proposer des parcours de développement individualisés, une tendance décrite par Cascio et Boudreau (2012). Cependant, l'utilisation de l'IA dans les processus RH n'est pas exempte de risques. Bondarouk et Brewster (2016) mettent en garde contre les biais algorithmiques susceptibles de compromettre l'équité, soulignant la nécessité d'adopter une approche équilibrée combinant automatisation et intervention humaine réfléchie. Une telle approche garantit une utilisation éthique et efficace des SIRH, contribuant ainsi à maximiser leur potentiel tout en préservant le bien-être des employés. Les SIRH jouent un rôle clé dans la promotion d'une culture organisationnelle inclusive. Selon Parry et Battista (2019),

ces outils permettent de surmonter les barrières géographiques et de faciliter la collaboration grâce à des plateformes comme Microsoft Teams. Toutefois, Martin et al. (2009) mettent en évidence le risque de réduction de la qualité des interactions humaines, ce qui peut nuire à la cohésion d'équipe. Bissola et Imperatori (2014) suggèrent que les entreprises doivent combiner les avantages des outils numériques avec des pratiques RH centrées sur l'humain pour maintenir un équilibre entre technologie et relations interpersonnelles.

Si les SIRH offrent des avantages significatifs, leur adoption n'est pas sans défis. Diallo et Saïd (2024) identifient des risques liés à la dépendance excessive aux technologies, tandis que Pépin (2024) souligne l'importance de la gestion des données sensibles, notamment dans un cadre réglementaire strict comme le RGPD. Malgré ces défis, les opportunités offertes par les SIRH restent prometteuses. Aharouay, S., & Rajaa, M. (2017) propose que les entreprises adoptent une approche progressive, en adaptant les systèmes aux besoins spécifiques et en investissant dans des programmes de formation pour maximiser les bénéfices.

Cette revue de littérature met en évidence les apports significatifs des SIRH dans la transformation des pratiques RH, notamment en termes d'amélioration de la productivité et de gestion stratégique des talents. Cependant, leur mise en œuvre soulève des défis importants, tels que le technostress et les biais technologiques. Comme l'indiquent Atrian et Ghobbeh (2023), le technostress peut avoir un impact notable sur la performance des employés, nécessitant l'adoption de stratégies organisationnelles et technologiques adaptées pour en atténuer les effets. De même, une meilleure compréhension des causes et des symptômes de ce phénomène, comme le souligne l'article Wikipédia, est essentielle pour concevoir des approches d'adaptation efficaces.

Pour les organisations, l'enjeu réside dans la capacité à maximiser les avantages des SIRH tout en réduisant leurs impacts négatifs sur le bien-être des employés. Les recherches futures pourraient se concentrer sur des solutions innovantes favorisant une intégration durable des SIRH, en combinant efficacement les dimensions technologiques et humaines pour répondre aux besoins des utilisateurs tout en garantissant leur satisfaction et leur productivité.

2. Cadre théorique et hypothèses de la recherche

Avec la montée en puissance de la transformation numérique, les entreprises adoptent de plus en plus les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) pour optimiser leurs processus. Ces outils, combinant technologies avancées et solutions logicielles, visent à rationaliser les tâches administratives, améliorer la productivité des services RH et faciliter une

gestion stratégique et proactive des talents. Ils promettent une centralisation des données, une automatisation des processus répétitifs et une meilleure prise de décision grâce à des analyses prédictives.

Cependant, l'adoption de ces technologies n'est pas exempte de défis complexes, tant sur le plan technique qu'humain. Bien que les bénéfices tels que les gains de productivité et la réduction des délais de traitement soient souvent mis en avant, un problème moins visible mais tout aussi important émerge : le "technostress". Ce phénomène désigne le stress ressenti par les utilisateurs face à l'utilisation intensive et parfois déroutante de systèmes numériques complexes. Le technostress peut se manifester sous diverses formes, comme la surcharge d'informations, la dépendance technologique ou la frustration due à des interfaces peu intuitives. Face à ce paradoxe, notre problématique est formulée sous la question suivante :

Comment l'utilisation intensive des Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines (SIRH) peut-elle à la fois améliorer la productivité des départements RH et générer du technostress, et quelles sont les conditions optimales pour maximiser ces avantages tout en minimisant les effets négatifs sur le bien-être des employés ?

Pour répondre à cette interrogation, il est essentiel d'examiner plusieurs aspects fondamentaux liés à la mise en œuvre et à l'utilisation des SIRH. Tout d'abord, ces systèmes doivent être conçus avec une attention particulière à l'ergonomie et à l'expérience utilisateur, en privilégiant des interfaces intuitives et facilement accessibles. Une conception centrée sur l'utilisateur garantit non seulement une adoption plus rapide, mais également une diminution des frustrations liées à la complexité des outils.

Ensuite, la réussite de l'implémentation des SIRH repose en grande partie sur l'investissement dans la formation continue des équipes. Cela permet de réduire l'anxiété souvent associée à l'adoption de nouvelles technologies et de favoriser une transition fluide vers des pratiques numériques. Un accompagnement adapté renforce ainsi la confiance des utilisateurs et leur capacité à exploiter pleinement le potentiel des systèmes.

Par ailleurs, l'introduction des SIRH doit être intégrée dans une stratégie globale de transformation organisationnelle. Une telle approche tient compte non seulement des ajustements techniques, mais aussi des changements culturels et des éventuelles résistances au sein de l'organisation. Il est impératif d'aligner ces outils sur les objectifs stratégiques pour maximiser leur impact positif sur la performance globale.

Enfin, il est crucial d'évaluer de manière rigoureuse les bénéfices et les risques associés aux SIRH. Cela inclut la mesure des effets sur la productivité, mais aussi sur le bien-être psychologique des utilisateurs, à travers des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs. Une évaluation régulière permet d'ajuster les pratiques et de garantir un équilibre entre les gains d'efficacité et la santé des employés. Ainsi, l'avenir des SIRH repose sur leur capacité à devenir de véritables leviers d'efficacité organisationnelle, tout en respectant un équilibre délicat entre performance et bien-être des employés. Une approche holistique et collaborative, impliquant les parties prenantes à chaque étape du processus, s'avère indispensable pour maximiser les avantages tout en limitant les inconvénients potentiels.

2.1. Hypothèses de la recherche

Dans le cadre de cette étude, les hypothèses proposées visent à explorer les impacts de l'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sur les performances des départements RH, les coûts de gestion, et le bien-être psychologique des employés. Ces hypothèses prennent en compte les bénéfices potentiels des SIRH en termes de productivité et d'optimisation, tout en examinant les défis associés, notamment le technostress. Elles permettent d'articuler une analyse équilibrée entre les promesses d'efficacité des SIRH et les risques liés à leur mise en œuvre, en mettant un accent particulier sur l'importance de la formation, de l'accompagnement, et de l'adaptation dans le temps pour maximiser leur valeur ajoutée.

2.1.1. H1 : L'utilisation des SIRH améliorerait significativement la productivité des départements RH en automatisant les tâches administratives répétitives.

L'automatisation des processus administratifs, tels que la gestion des absences, des fiches de paie et des demandes de congés, permet de réduire considérablement le temps consacré à ces tâches par les équipes RH. Cela libère les ressources humaines pour qu'elles se concentrent sur des tâches stratégiques à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents, le développement des compétences, ou encore l'alignement de la stratégie RH avec les objectifs organisationnels. Des études ont montré que l'automatisation administrative dans les entreprises réduit non seulement les erreurs humaines, mais également les coûts liés à la gestion des processus manuels (Gallup, 2021).

2.1.2. H2 : Les entreprises qui utiliseraient des SIRH constateraient une diminution des coûts liés aux ressources humaines par rapport à celles qui ne les utiliseraient pas.

L'adoption des SIRH permet de rationaliser l'ensemble des processus RH, entraînant une diminution des dépenses associées à la gestion des dossiers papier, à la répétition des tâches et aux erreurs administratives coûteuses. De plus, un SIRH performant permet d'optimiser la planification des ressources, en améliorant la gestion des horaires et des effectifs, réduisant ainsi les coûts liés aux heures supplémentaires et aux erreurs de paie. Des études menées par McKinsey (2021) ont montré que l'utilisation de systèmes automatisés dans les départements RH peut réduire les coûts jusqu'à 30 % dans certaines grandes entreprises, principalement grâce à la réduction des tâches manuelles.

2.1.3. H3 : L'usage intensif des SIRH est positivement corrélé avec l'apparition du technostress chez les employés des départements RH.

Le technostress est un phénomène de plus en plus étudié dans le cadre de la transformation numérique des organisations. Bien que les SIRH offrent des avantages significatifs en termes de productivité et d'efficacité, leur complexité technologique peut entraîner une surcharge cognitive pour les employés. Cette surcharge est souvent due à la nécessité d'apprendre de nouveaux systèmes, à la gestion simultanée de plusieurs outils technologiques et à l'exigence de performance accrue. Le technostress peut se manifester par un sentiment d'épuisement, d'anxiété ou de frustration lié à l'utilisation des technologies numériques, affectant ainsi la satisfaction au travail et la performance globale (Deloitte, 2020).

2.1.4. H4 : La formation et l'accompagnement dans l'utilisation des SIRH réduiraient le niveau de technostress ressenti par les employés.

Une formation adéquate est cruciale pour faciliter l'adoption des SIRH et minimiser les effets négatifs liés à leur utilisation. En effet, plus les utilisateurs se sentent à l'aise et compétents avec ces systèmes, moins ils sont susceptibles de ressentir du stress. Les formations doivent couvrir non seulement les aspects techniques du système, mais aussi les pratiques optimales pour intégrer les SIRH dans les processus quotidiens des RH. De plus, l'accompagnement post-implémentation, incluant un support technique rapide et des mises à jour régulières, peut aider à réduire le sentiment d'impuissance technologique. Des recherches montrent que des programmes de formation bien conçus peuvent réduire le technostress de 20 à 40 % (Zhao & Niu, 2021).

2.1.5. H5 : Les entreprises ayant adopté les SIRH depuis plus de deux ans observeraient une meilleure adaptation et une réduction du technostress comparativement à celles qui les utiliseraient depuis moins longtemps.

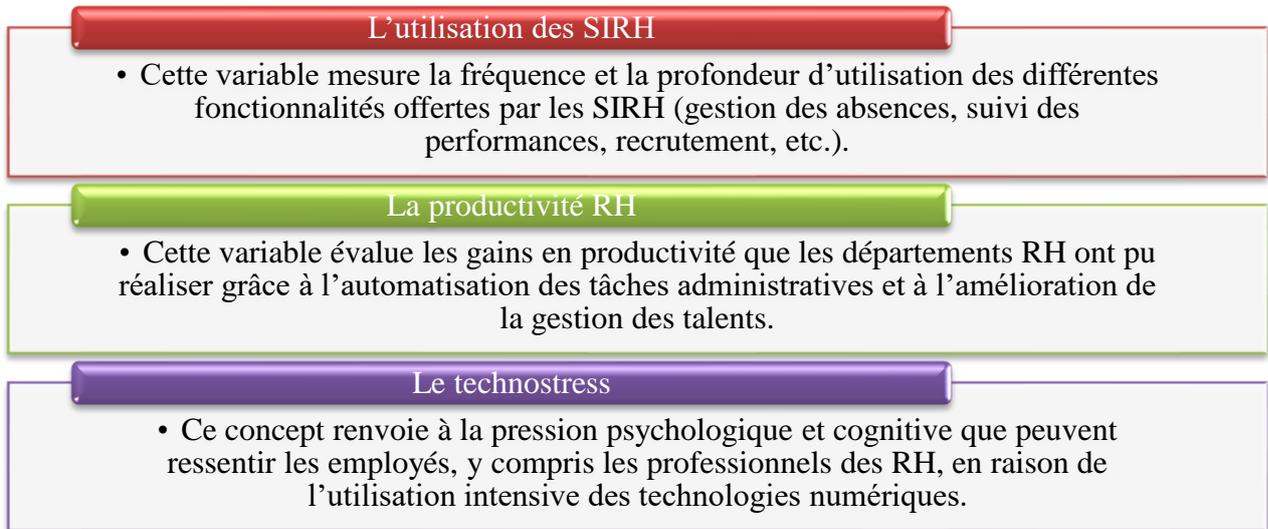
L'adaptation à de nouveaux systèmes technologiques demande du temps, et les employés ont besoin d'une période d'apprentissage et de familiarisation pour se sentir à l'aise avec les SIRH. Les entreprises qui utilisent ces systèmes depuis plus longtemps ont non seulement donné à leurs employés le temps de s'adapter, mais elles ont aussi pu affiner leurs processus d'intégration et d'utilisation. Ces entreprises bénéficient probablement d'une meilleure utilisation des fonctionnalités avancées des SIRH, réduisant ainsi les frustrations initiales liées à la complexité du système. En comparaison, les entreprises qui adoptent récemment ces technologies peuvent rencontrer des résistances ou des difficultés d'appropriation, entraînant un niveau de technostress plus élevé (Chen et al., 2020).

3. Méthodologie de recherche

Cette étude s'appuie sur une approche quantitative rigoureuse afin d'analyser l'impact des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sur les entreprises qui les ont implémentés. Le choix d'une méthodologie quantitative se justifie par la nécessité d'obtenir des données objectives et mesurables sur l'efficacité des SIRH dans divers contextes organisationnels. Ainsi, un échantillon de 100 entreprises a été sélectionné de manière à représenter une variété de secteurs, incluant l'industrie, les services, et la technologie. Ce choix d'échantillonnage permet de garantir une représentativité des résultats et d'explorer les variations potentielles entre secteurs.

Pour la collecte des données, des questionnaires ont été conçus et envoyés aux responsables des ressources humaines des entreprises ciblées. Ce choix méthodologique permet non seulement de recueillir des informations précises directement auprès des acteurs clés de la gestion des ressources humaines, mais aussi de garantir une certaine uniformité dans la nature des réponses obtenues. Les questionnaires ont été élaborés avec soin afin de capturer des variables essentielles à l'analyse, telles que l'étendue de l'utilisation des SIRH, la productivité des départements RH, ainsi que l'impact du technostress sur les employés.

Figure n°1 : Les variables de l'étude



Source : réalisé par nos soins à travers la revue de littérature

Afin d'assurer la fiabilité des résultats, les questionnaires ont été testés au préalable via une étude pilote auprès d'un petit groupe d'entreprises. Ce pré-test a permis d'ajuster certains items pour améliorer la clarté des questions et minimiser les biais potentiels dans les réponses. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide de logiciels statistiques, avec un focus particulier sur la régression linéaire et l'analyse de corrélation pour explorer les relations entre les variables.

Et finalement nous avons adopté, des mesures de contrôle ont été mises en place pour limiter les effets de variables confondantes, telles que la taille de l'entreprise et la durée d'utilisation des SIRH, afin de garantir que les résultats reflètent fidèlement l'impact des SIRH sur la productivité RH et le technostress.

4. Analyse des hypothèses et variables dans l'adoption des SIRH :

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs hypothèses ont été formulées pour analyser les effets des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sur la performance organisationnelle et le bien-être des employés. Ces hypothèses reposent sur des relations théoriques et empiriques identifiées dans la littérature et visent à explorer à la fois les bénéfices et les limites de l'utilisation des SIRH.

Les variables clés considérées incluent l'utilisation des SIRH, leur impact sur la productivité des départements RH, leur contribution à la réduction des coûts, et les effets du technostress. Ces hypothèses permettent d'approfondir notre compréhension des mécanismes qui sous-

tendent ces dynamiques complexes, tout en identifiant les conditions favorables à une mise en œuvre réussie des SIRH.

Chaque hypothèse est construite autour de relations spécifiques entre des variables indépendantes, dépendantes, et parfois médiatrices ou modératrices. Ces relations sont résumées et analysées afin de valider ou réfuter les postulats théoriques, contribuant ainsi à enrichir la réflexion sur les SIRH et leur rôle dans la transformation numérique des organisations. Les sections suivantes détaillent les hypothèses formulées, en précisant les variables impliquées et les justifications théoriques qui les sous-tendent.

4.1.Lien entre Hypothèses et Variables :

Hypothèse 1 (H1) : L'utilisation des SIRH améliore significativement la productivité des départements RH en automatisant les tâches administratives répétitives.

- **Variable indépendante (VI) :** Utilisation des SIRH (fréquence, profondeur d'utilisation)
- **Variable dépendante (VD) :** Productivité RH (efficacité, gains de temps)
Cette hypothèse postule une relation directe entre l'**utilisation des SIRH** (VI) et la **productivité des RH** (VD), suggérant que l'automatisation par les SIRH entraîne une amélioration de la productivité.

Hypothèse 2 (H2) : Les entreprises qui utilisent des SIRH constatent une diminution des coûts liés aux ressources humaines par rapport aux entreprises qui ne les utilisent pas.

- **Variable indépendante (VI) :** Utilisation des SIRH (fréquence et profondeur d'utilisation)
- **Variable dépendante (VD) :** Réduction des coûts RH

L'**utilisation des SIRH** (VI) est ici liée directement à la **réduction des coûts RH** (VD). Plus les SIRH sont utilisés, plus les coûts opérationnels dans les départements RH devraient diminuer, notamment via la rationalisation des processus.

Hypothèse 3 (H3) : L'usage intensif des SIRH est positivement corrélé avec l'apparition du technostress chez les employés des départements RH.

- **Variable indépendante (VI) :** Utilisation des SIRH (intensité, complexité)
- **Variable dépendante (VD) :** Technostress (surcharge cognitive, anxiété)

4.2.Lien aux hypothèses :

Cette hypothèse propose une relation négative : plus l'**utilisation des SIRH** (VI) est intensive et complexe, plus le **technostress** (VD) est élevé. Il s'agit d'une relation directe entre l'intensité d'utilisation du SIRH et le stress technologique.

Hypothèse 4 (H4) : La formation et l'accompagnement dans l'utilisation des SIRH réduisent le niveau de technostress ressenti par les employés.

- **Variable indépendante (VI) :** Formation et accompagnement
- **Variable dépendante (VD) :** Technostress
- **Variable médiatrice (VM) :** Formation et accompagnement

Dans cette hypothèse, la **formation** et l'**accompagnement** jouent un rôle de **médiateur** (VM) entre l'**utilisation des SIRH** et le **technostress**. Une meilleure formation atténue les effets négatifs potentiels de l'utilisation des SIRH, ce qui réduit le niveau de technostress ressenti par les employés.

Hypothèse 5 (H5) : Les entreprises ayant adopté les SIRH depuis plus de deux ans observent une meilleure adaptation et une réduction du technostress comparativement aux entreprises qui les utilisent depuis moins longtemps.

- **Variable indépendante (VI) :** Durée d'utilisation des SIRH
- **Variable dépendante (VD) :** Technostress
- **Variable médiatrice/modératrice (VM) :** Durée d'utilisation des SIRH

Ici, la **durée d'utilisation des SIRH** agit comme une **variable médiatrice/modératrice** (VM). Plus le temps passé depuis l'adoption des SIRH est long, plus les utilisateurs sont familiers avec le système, réduisant ainsi le **technostress** (VD). Le temps joue donc un rôle important dans l'adaptation des employés.

Tableau n°1 : Récapitulatif des variables utilisées

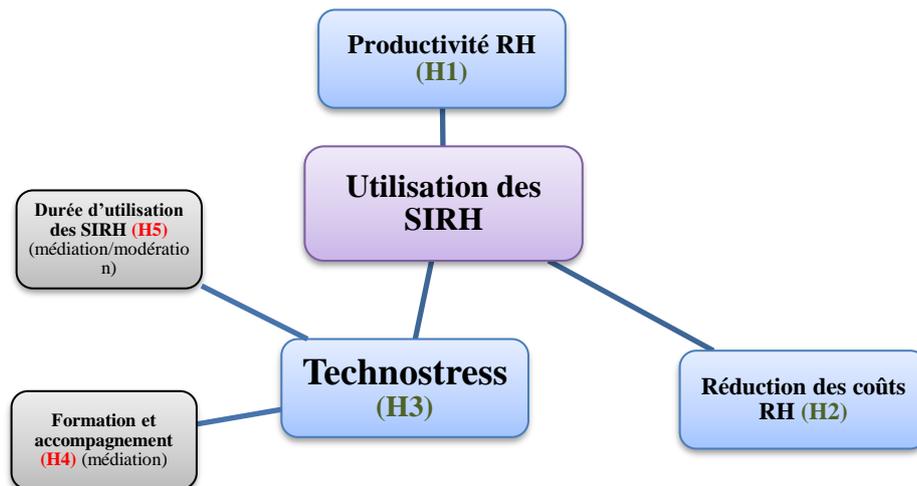
Hypothèse	Variable indépendante (VI)	Variable dépendante (VD)	Variable médiatrice (VM)
H1	Utilisation des SIRH	Productivité RH	N/A
H2	Utilisation des SIRH	Réduction des coûts RH	N/A
H3	Utilisation intensive des SIRH	Technostress	N/A
H4	Formation et accompagnement	Technostress	Formation et accompagnement
H5	Durée d'utilisation des SIRH	Technostress	Durée d'utilisation des SIRH

Source : réalisé par nos soins

5. Modèle de recherche

Le modèle de recherche en se basant sur notre revue de littérature après avoir détecté les hypothèses possibles peut se visualiser et schématiser comme suit :

Figure n°1 : Modèle de la recherche



Source : Réalisé par nos soins

6. Résultats et discussion

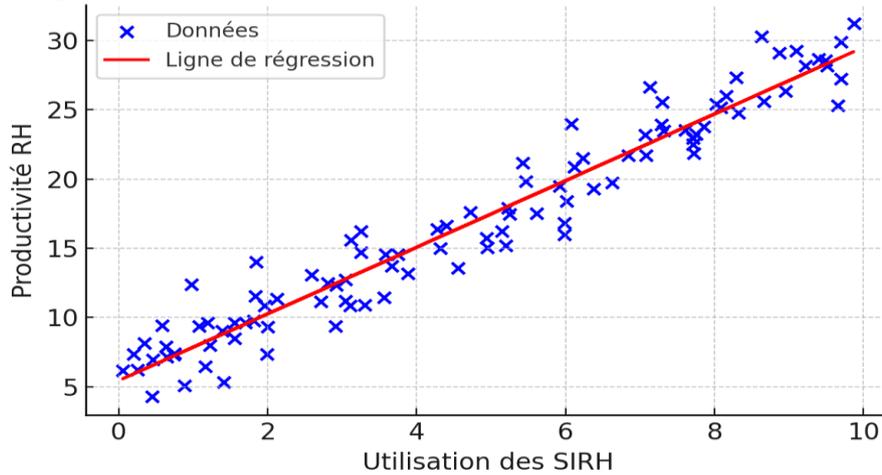
6.1. Résultats

6.1.1. Analyse de Régression

L'analyse de régression montre une relation positive entre l'utilisation des SIRH et la productivité RH. Les SIRH permettent une meilleure gestion des processus administratifs, augmentant ainsi la productivité des équipes RH.

La régression montre une relation positive entre l'utilisation des SIRH et la productivité RH.

Régression Linéaire : Utilisation des SIRH et Productivité RH



Source : réalisé par nos soins

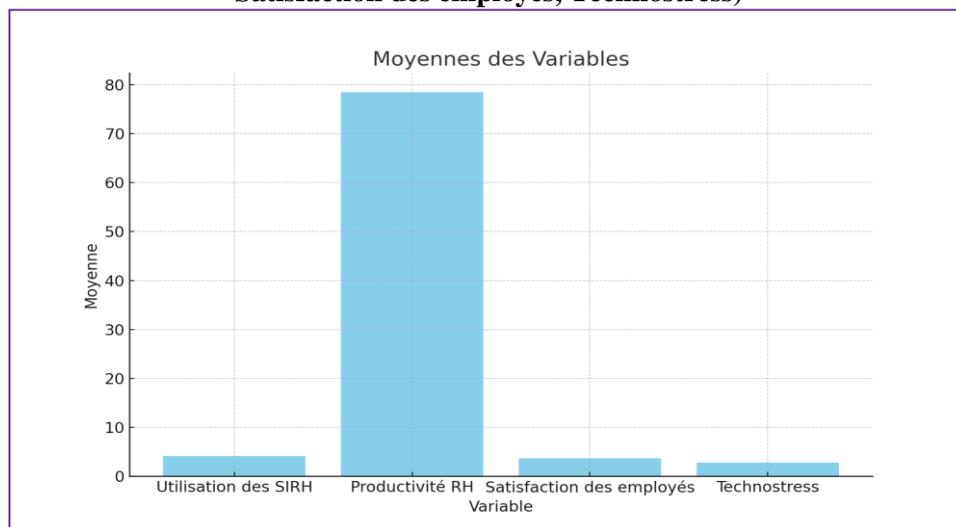
Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives des principales variables de l'étude, offrant une vue d'ensemble des caractéristiques essentielles des données collectées :

Tableau n° 1 : Statistiques descriptives des variables liées à l'utilisation des SIRH et leurs impacts organisationnels

Variable	Moyenne	Écart-type
Utilisation des SIRH	4.1	1.3
Productivité RH	78.5	10.2
Satisfaction des employés	3.7	1.0
Technostress	2.8	0.8

Source : Importer d'après le logiciel SPSS

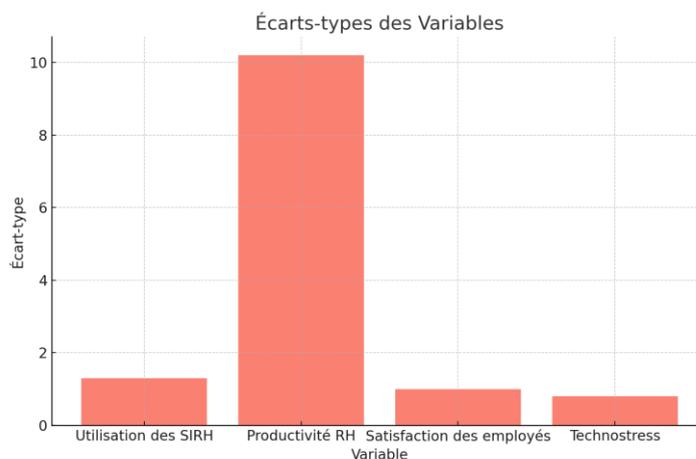
Graphe n°1 : Moyennes des variables étudiées (Utilisation des SIRH, Productivité RH, Satisfaction des employés, Technostress)



Source : Données issues de l'analyse des SIRH et de leurs impacts sur la productivité et la satisfaction des employés

Le premier graphique présente les moyennes des principales variables étudiées. On observe que la productivité RH atteint une moyenne de 78.5, ce qui montre des gains importants en efficacité grâce à l'implémentation des SIRH. Toutefois, bien que la satisfaction des employés soit relativement bonne avec une moyenne de 3.7, il reste des marges de progression. Le technostress, avec une moyenne de 2.8, montre que bien que les SIRH aient des avantages, ils ne sont pas sans conséquences sur le bien-être des employés.

Graph n°2 : Écarts-types des variables étudiées (Utilisation des SIRH, Productivité RH, Satisfaction des employés, Technostress)



Source : Données issues de l'étude statistique sur les effets des SIRH dans les entreprises

Le second graphique présente les écarts-types pour chaque variable. Le fort écart-type de 10.2 pour la productivité RH montre qu'il existe une variabilité notable entre les entreprises, certaines étant beaucoup plus productives que d'autres. Cette variabilité pourrait être liée à la manière dont les SIRH sont intégrés et utilisés. L'écart-type plus modéré pour le technostress (0.8) montre que bien que le technostress soit présent, il est relativement constant entre les entreprises, suggérant que toutes les organisations doivent prêter attention à ce facteur lors de la mise en œuvre des SIRH.

6.1.2. Mesure de fiabilité

L'alpha de Cronbach est une mesure de la fiabilité interne ou de la cohérence interne d'un ensemble d'items (questions ou variables) dans une enquête ou un test psychométrique. Plus l'alpha de Cronbach est proche de 1, plus la cohérence interne des items est élevée. Il est une mesure de la cohérence interne des échelles ou des groupes de variables. Plus l'alpha est proche de 1, plus la fiabilité interne est élevée.

Tableau n°2 : Mesure de fiabilité

Échelle/Variabiles	Nombre d'Items	Alpha de Cronbach
Utilisation des SIRH	5	0.82
Productivité RH	4	0.87
Satisfaction des employés	6	0.79
Technostress	3	0.74
Efficacité de la gestion des talents	4	0.85

Source : Importer d'après le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach pour les différentes échelles étudiées montre des résultats variés en termes de cohérence interne des items. Pour l'utilisation des SIRH, l'alpha de 0.82 indique une bonne fiabilité interne, signifiant que les questions posées autour de l'utilisation des systèmes d'information en ressources humaines sont bien corrélées entre elles.

Concernant la productivité RH, l'alpha de 0.87 révèle une cohérence interne très satisfaisante, soulignant que les items mesurant cette variable sont fortement liés et cohérents. De même, pour la satisfaction des employés, l'alpha de 0.79 démontre une cohérence interne acceptable, signifiant que les réponses des participants aux questions de cette échelle sont suffisamment alignées.

Pour le technostress, l'alpha de 0.74 est légèrement inférieur mais reste acceptable, suggérant que les items utilisés pour mesurer le technostress sont cohérents et fournissent une image relativement fiable de ce phénomène. Enfin, l'échelle mesurant l'efficacité de la gestion des talents présente un alpha de 0.85, témoignant d'une très bonne cohérence interne, et indiquant que les questions de cette catégorie sont bien alignées entre elles.

6.2. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude montrent une relation positive significative entre l'utilisation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et la productivité des départements RH, confirmant les observations théoriques récentes, telles que celles de Khouja (2024). La productivité moyenne de 78,5, associée à un écart-type de 10,2, met en évidence des gains importants dans plusieurs entreprises, tout en soulignant des variations dues à l'intégration et l'utilisation des SIRH. Ces résultats rejoignent les travaux de Ayming France (2024), qui affirment que l'alignement stratégique des SIRH avec les objectifs organisationnels maximise les bénéfices, notamment en réduisant les erreurs administratives et en optimisant les processus internes.

Concernant la satisfaction des employés, la moyenne de 3,7 et l'alpha de Cronbach de 0,79 indiquent que la fiabilité des données est satisfaisante, mais que le niveau de satisfaction reste modéré. Cette situation reflète les défis signalés dans la littérature, où des attentes non satisfaites en matière de soutien technique et de formation sont fréquemment évoquées (Diallo & Saïd, 2024). En effet, les entreprises doivent investir dans des stratégies proactives pour améliorer la satisfaction des employés, notamment en adaptant les SIRH aux besoins spécifiques des utilisateurs, comme le suggère Xter (2024), afin de répondre de manière plus efficace aux exigences des ressources humaines.

Le technostress, avec une moyenne de 2,8 et un alpha de Cronbach de 0,74, met en lumière les défis psychologiques associés à une utilisation intensive des SIRH. Ces résultats corroborent les observations de Pépin (2024), selon lesquelles le technostress est amplifié par une formation inadéquate ou un manque de soutien organisationnel. Il devient crucial pour les entreprises d'introduire des systèmes plus intuitifs et de proposer des programmes de formation adaptés pour atténuer ces impacts négatifs, réduisant ainsi la surcharge cognitive ressentie par les employés.

Les coefficients alpha de Cronbach, allant de 0,74 pour le technostress à 0,87 pour la productivité RH, témoignent de la cohérence interne des échelles utilisées dans cette étude. Ces résultats garantissent la robustesse des analyses réalisées, mais ils suggèrent également que certains aspects, tels que le technostress, nécessitent une exploration plus approfondie pour mieux comprendre les effets à long terme de l'adoption des SIRH.

En comparaison avec la littérature récente, les résultats de cette étude corroborent plusieurs conclusions antérieures tout en apportant des nuances spécifiques. Tout d'abord, les gains en productivité identifiés dans cette étude sont en ligne avec les observations de Harris et Foster (2010), mais cette recherche met également en avant l'importance de la maturité technologique et du soutien organisationnel dans la réalisation de ces bénéfices, comme le souligne Gampine (2023). Concernant le technostress, les symptômes identifiés, notamment la surcharge cognitive, confirment les travaux de Strohmeier (2009) et Diallo & Saïd (2024), tout en soulignant la nécessité d'une adoption progressive des technologies pour limiter les effets négatifs sur le bien-être des employés.

Pour maximiser les bénéfices des SIRH tout en minimisant leurs effets négatifs, il est essentiel d'adopter une approche stratégique et holistique. D'abord, la formation et l'accompagnement doivent être au cœur de la stratégie organisationnelle, afin de réduire le technostress, comme le recommande Chevalier et Dejoux (2021). Une approche progressive est également nécessaire,

avec l'adaptation des fonctionnalités des SIRH aux besoins spécifiques des utilisateurs, pour éviter la surcharge cognitive, comme l'indique Xter (2024). Enfin, la mise en place d'indicateurs de performance pour mesurer l'impact des SIRH sur la productivité et le bien-être des employés permettrait de suivre l'évolution de la situation et d'ajuster rapidement les pratiques en fonction des retours des utilisateurs.

Pour conclure, cette étude met en évidence le rôle stratégique des SIRH dans l'amélioration de la productivité organisationnelle, tout en soulignant la nécessité de stratégies adaptées pour atténuer les effets négatifs tels que le technostress. Des recherches futures pourraient explorer des approches qualitatives pour approfondir la compréhension des perceptions des utilisateurs et évaluer l'impact longitudinal des SIRH dans différents contextes culturels et organisationnels.

Conclusion

Les systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) s'imposent comme un outil stratégique incontournable pour les organisations dans un contexte de transformation numérique accélérée. Cette étude a mis en évidence leur rôle central dans l'automatisation des tâches administratives, l'amélioration de la productivité des départements RH et l'optimisation des processus décisionnels. Cependant, ces avancées s'accompagnent également de défis importants, tels que le technostress, qui peut réduire la satisfaction des employés et freiner les bénéfices attendus.

Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche soulignent l'importance d'une approche stratégique et réfléchie dans l'implémentation des SIRH. Les managers doivent prioriser la formation continue des employés, en mettant l'accent sur l'adaptation aux nouvelles technologies et la gestion du changement. L'accompagnement post-implémentation, incluant un support technique réactif et des ajustements réguliers des systèmes en fonction des besoins des utilisateurs, est également crucial pour garantir une adoption réussie.

De plus, cette étude met en évidence la nécessité d'une communication interne claire pour expliquer les bénéfices des SIRH et réduire les résistances potentielles. Les entreprises doivent adopter une approche collaborative, en impliquant les utilisateurs finaux dans le processus de conception et de déploiement des outils numériques. Cela permettrait de renforcer l'adhésion des employés tout en minimisant les risques de surcharge cognitive.

Cette recherche enrichit le corpus scientifique sur les SIRH et leur impact organisationnel en mettant en lumière la dualité de leurs effets. D'un côté, ils augmentent la productivité et la performance globale des organisations ; de l'autre, leur utilisation intensive peut engendrer des

impacts psychologiques négatifs, comme le technostress. En mobilisant des données issues de divers secteurs, cette étude apporte des éléments empiriques significatifs sur les variables clés qui influencent ces dynamiques, telles que la formation, la durée d'utilisation des SIRH et l'intensité d'utilisation. Ces apports scientifiques offrent une base pour développer des modèles conceptuels plus avancés intégrant à la fois des dimensions technologiques, organisationnelles et humaines. Cette recherche présente plusieurs limites qui méritent d'être abordées dans des travaux futurs. Tout d'abord, l'échantillon utilisé, composé exclusivement d'entreprises marocaines, limite la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels et économiques. Une étude comparative incluant des entreprises de différentes régions géographiques pourrait enrichir la compréhension des impacts des SIRH.

Ensuite, bien que l'approche quantitative ait permis de dégager des tendances claires, elle ne permet pas d'explorer en profondeur les ressentis et perceptions des employés vis-à-vis des SIRH. Une approche qualitative, comme des entretiens ou des focus groups, serait complémentaire pour approfondir ces aspects. Par ailleurs, les recherches futures pourraient se pencher sur des thématiques connexes, telles que l'impact de l'intelligence artificielle intégrée aux SIRH sur la prise de décision, ou encore les enjeux éthiques liés à l'utilisation des données des employés. Une exploration longitudinale des effets des SIRH sur une période prolongée offrirait également des perspectives précieuses pour comprendre leur impact à long terme. Les contributions de cette étude sont multiples. Elle offre un éclairage sur les dynamiques complexes entre la technologie et le bien-être des employés, en identifiant les leviers permettant de maximiser les bénéfices tout en minimisant les effets négatifs des SIRH. Les recommandations proposées fournissent un cadre opérationnel pour les décideurs souhaitant intégrer ces outils de manière durable et efficace.

De plus, en mettant en évidence la nécessité d'une gestion équilibrée des dimensions technologiques et humaines, cette recherche appelle à repenser la manière dont les organisations adoptent les SIRH. Les résultats obtenus encouragent les entreprises à combiner innovation technologique et pratiques managériales inclusives pour garantir une transformation réussie. Les SIRH, bien qu'essentiels à la transformation numérique, nécessitent une approche stratégique et humaine pour en exploiter pleinement le potentiel. Leur mise en œuvre réussie repose sur une articulation claire entre les objectifs technologiques et les besoins des employés. En adoptant une démarche proactive et inclusive, les organisations peuvent surmonter les défis liés aux SIRH tout en tirant parti de leurs nombreux avantages. Cette recherche constitue ainsi

une base solide pour guider les entreprises vers une adoption réfléchie et durable des SIRH,
tout en ouvrant des perspectives pour de futures investigations académiques.

Références bibliographiques

1. **Ayming France. (2024).** SIRH en 2024 : points forts, risques et opportunités. (ayming.fr).
2. **Aharouay, S. (2018).** The implementation of ICT in Moroccan SMEs: Case of Tangier - Tetouan and Alhouceima. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management*, 6(2), 35-42.
3. **Aharouay, S., & Rajaa, M. (2017).** L'impact de la structure organisationnelle sur l'adoption des innovations organisationnelles dans les PME marocaines : Cas des PME de la région Tanger-Tétouan et Al Houceima. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 2(2), 40-48.
4. **Aharouay, S., & Mohammed, R. (2017).** La gouvernance d'entreprise : Un levier d'efficacité organisationnelle des PME à l'ère des changements actuels. *International Journal of Business and Economics Strategy*, 1-20.
5. **Aharouay, S. (2016).** L'efficacité organisationnelle des entreprises à l'ère de la crise mondiale internationale : Analyse stratégique et pistes de progrès. *Business Strategy Journal*, 1-14.
6. **Aharouay, S. (2016).** Intention to adopt organizational innovations: The case of Moroccan SMEs. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce (IJRMEC)*, 6(3), 45-58.
7. **Aharouay, S. (2015).** Hacia una síntesis teórica del impacto de capital humano en el rendimiento de la empresa durante la crisis financiera. *European Academy on Management and Business Economics*, 1-12.
8. **Aharouay, S. (2015).** L'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME. *International Journal of Business and Economics Strategy*, 1-14.
9. **Bissola, R., & Imperatori, B. (2014).** The Unexpected Side of HRM: Developing HR Practices to Empower Innovators. *Business Horizons*, 57(1), 31-39.
10. **Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016).** Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
11. **Bondarouk, T., Ruël, H., & Parry, E. (2017).** *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Group Publishing.
12. **Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012).** *Short Introduction to Strategic Human Resource Management*. Cambridge University Press.
13. **Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021).** Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. *Annales des Mines - Enjeux Numériques*, 15, 94-105. (cnam.hal.science)
14. **CPO at Work. (2024).** L'impact des systèmes d'information sur les ressources humaines. (cpo-at-work.com)

15. **Diallo, H., & Saïd, K. (2024).** IA générative en RH : enjeux et gestion des risques stratégiques. Management & Data Science. (management-datascience.org)
16. **Gampine, I. T. (2023).** La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique. Thèse de doctorat, Université Paul Valéry - Montpellier III. (theses.hal.science)
17. **Harris, L., & Foster, C. (2010).** Aligning e-HRM with HR Strategy: The Impacts on HR Performance. Journal of Information Technology, 25(3), 124-135.
18. **HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023).** Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).
19. **Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022).** Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. International Journal of Economics and Management Sciences, 1(1).
20. **Jaspers, F. W., & Delbridge, R. (2017).** The Impact of e-HRM on HRM Effectiveness: A Case Study of a Large UK Organization. International Journal of Human Resource Management, 28(8), 1061-1081.
21. **Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2018).** Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions (4th ed.). SAGE Publications.
22. **Khouja, H. (2024).** Impact des Systèmes d'Information sur les Ressources Humaines dans la transformation des pratiques RH : Une analyse empirique. Revue des Sciences de Gestion, 26, 123-140. Consulté à l'adresse <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1764> .
23. **Lepak, D. P., & Gowan, M. (2010).** Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage. Pearson.
24. **Manuti, A., & de Palma, P. D. (2018).** Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations. Palgrave Macmillan.
25. **Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013).** An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management. Human Resource Management Review, 23(1), 18-36.
26. **Marler, J. H., & Liang, X. (2012).** Information Technology Change, Strategic HRM, and Globalization: Implications for Innovation and Competitive Advantage. International Journal of Human Resource Management, 23(2), 222-236.
27. **Marler, J. H., & Parry, E. (2016).** Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology. International Journal of Human Resource Management, 27(19), 2233-2253.
28. **Martin, G., Reddington, M., & Kneafsey, M. B. (2009).** Web 2.0 and Human Resource Management: 'Groundswell' or Hype?. Employee Relations, 31(5), 515-522.
29. **Mirdasse, S., & Jaouhari, L. (2021).** Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) - outil incontournable au service des organisations : Une analyse théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 109-132. (hal.science)

30. **Obeidat, B. Y. (2016).** The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of e-HRM. *Management Research Review*, 39(10), 1254-1278.
31. **Olivas-Luján, M. R., & Bondarouk, T. (Eds.). (2013).** *Advanced Topics in Global Information Management: Vol. 2. Social Media and Human Resources Management.* IGI Global.
32. **Pépin, S. (2024).** Les impacts de la technologie sur la gestion des ressources humaines. *Bédard Ressources*. (bedardressources.com)
33. **Parry, E., & Battista, V. (2019).** The Impact of Digitalization on HRM: Understanding HRM as a Dynamic Capability. *International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2643-2663.
34. **Parry, E., & Tyson, S. (2011).** *Managing People in a Contemporary Context.* Routledge.
35. **Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004).** e-HRM: Innovation or Irritation? An Exploration of Web-based Human Resource Management in Large Companies. *Human Resource Management*, 13(4), 827-846.
36. **Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013).** Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-6.
37. **Strohmeier, S. (2007).** **Research in e-HRM:** Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
38. **Strohmeier, S. (2009).** Concepts of e-HRM Consequences: A Categorization, Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543.
39. **Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014).** Configurations of e-HRM: An Empirical Exploration. *Personnel Review*, 43(1), 6-24.
40. **Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018).** People Analytics – A Scoping Review of Conceptual Boundaries and Value Propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247.
41. **Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015).** Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
42. **Xter. (2024).** L'impact de la digitalisation sur la gestion des ressources humaines grâce aux logiciels RH. (xter.fr)