

DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME DE LA VILLE DE DOUALA (CAMEROUN)

**DIGITALIZATION OF THE HUMAN RESOURCES FUNCTION IN SMEs
IN THE CITY OF DOUALA (CAMEROON).**

– **AUTEUR 1** : BAKITI ba MBOG BINYET Joseph Olivier,

(1) : Docteur/Phd en Sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Appliquée, Laboratoire de recherche le LEMA, Université, Douala, Cameroun.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : BAKITI ba MBOG BINYET Joseph Olivier
(2026) « **DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES
HUMAINES DANS LES PME DE LA VILLE DE DOUALA
(CAMEROUN)** »,

IJAME : Volume 02, N° 21 | Pp: 241 – 271.



DOI : 10.5281/zenodo.21794229

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé :

La digitalisation de la FRH est un concept polysémique dont la clarification fait toujours l'objet de débats, en particulier dans un contexte peu codifié tel que celui des PME. Dans ces entreprises, son utilisation demeure souvent implicite, hétérogène et foisonnante. Le débat actuel sur la GRH numérique souffre manifestement d'un manque de clarté conceptuelle. A partir d'une recherche qualitative menée auprès des responsables des ressources humaines de petites et moyennes entreprises, cet article ambitionne de comprendre et de conceptualiser le processus de digitalisation de leur fonction RH, afin d'en déterminer les contours. Les résultats montrent que le concept de digitalisation de la fonction RH peut être clairement défini. Loin d'un simple effet de mode, il s'agit d'un processus hétérogène aux enjeux opérationnels et stratégiques universalistes. Ce processus possède des avantages et des limites liés au contexte et à divers facteurs influençant la création de valeur RH et la performance de la PME, indépendamment du niveau de digitalisation. La clarification et la typologie de ce concept constituent ainsi des fondements théoriques essentiels pour les recherches futures.

MOTS CLÉS : DIGITALISATION, FONCTION RESSOURCES HUMAINE, PME, DOUALA.

Abstract:

The digitalization of HR is a polysemous concept whose clarification remains a subject of debate, especially in a less codified context such as that of SMEs. Its use often remains implicit, heterogeneous, and prolific. The current debate on digital HR management therefore clearly suffers from a lack of conceptual clarity. This article aims, based on qualitative research conducted with human resources managers of small and medium-sized enterprises, to understand and conceptualize the HR digitalization process in SMEs in order to define its contours. The results show that the concept of HR digitalization can be clearly defined. Far from being a mere fad, it is a heterogeneous process with universal operational and strategic implications. This process has advantages and negative consequences inherent to the context and several other factors in terms of value creation for HR and SME performance, regardless of the level of digitalization. The typology and clarification of the concept of HR digitalization in SMEs thus constitute a theoretical foundation for future research.

KEYWORDS: Digitalisation, Human Resources Function, SME, Douala.

1 INTRODUCTION

Les conclusions des récents travaux prouvent la nécessité de « *caméléoniser* » la fonction ressources humaines (FRH) et d'implémenter une gestion ressources humaines (GRH) proactive, agile et socialement responsable, capable d'assurer la continuité des activités de l'entreprise dans un environnement « *crisogène* » (Frimousse & Peretti, 2021 ; Hamouche, 2021 ; Ghuita & Bakiti, 2024). La fonction RH doit pouvoir soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise (Galindo & Léon, 2023). L'un des leviers les plus récemment mobilisés est la digitalisation de la fonction RH (Obeta, 2025).

Bien que le terme de digitalisation trouve ses origines dans les travaux mathématiques et philosophiques de Gottfried Wilhelm Leibniz fois en 1679 (avec l'invention du système binaire), la définition de ce concept fait encore débat (Strohmeier, 2020 ; Nematollahi, 2024), malgré les avancées technologiques. Ces controverses portent notamment sur les enjeux et défis éthiques (Minsky, 1986 ; Baddouh & Soudane, 2024), le bien-être au travail, la sécurité de l'emploi, la rétention des talents, et bien entendu, la performance globale de l'organisation (Hamza et al., 2026). En outre, le processus d'implémentation de ces outils, ainsi que leur adoption par les managers et le personnel, ne font pas l'unanimité (Voermans & Veldhoven, 2007 ; Nematollahi, 2024).

La revue de littérature tend à présenter la digitalisation de la FRH comme un processus hétérogène, voire un effet de mode homogène, qui s'accommode des contingences structurelles et managériales (Galindo & Léon, 2023), et celle des ressources humaines, un impératif pour les entreprises (Hamza et al., 2026). Toutefois, Delery et Doty (1996), distinguent l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle de la gestion stratégique des RH. Force de cela, la contingence structurelle et managériale intrinsèque au contexte africain, ainsi qu'à la petite et moyenne entreprise, ne rendrait-elle pas péremptoire l'universalité des enjeux managériaux de la digitalisation de la FRH mis en exergue par Galindo et Léon (2023) ? S'agit-il d'un phénomène de mode ou d'un véritable catalyseur de création de valeur RH et de performance de l'organisation ?

En outre, comme tout processus de changement organisationnel ou de « *regeenering* », le passage d'une FRH traditionnelle à une FRH digitalisée, même partielle, est susceptible de rencontrer des difficultés ou des résistances auprès des parties prenantes (Junita, 2021 ; Habhab, 2025). Au demeurant, c'est aussi un certain nombre de conséquences négatives (Strohmeier, 2007, Kanchan et Sheba, 2016), les outils souvent utilisés (Brennen & Kreiss, 2016 cités par Hamza et al., 2026) et les pratiques RH affectées (Retno Ayu, 2024) qui semblent faire l'objet de débats. En plus, le caractère idiosyncrasique de l'influence des pratiques de GRH sur les attitudes et comportements des salariés questionne la globalisation et l'universalité d'un modèle de digitalisation de la FRH. Autant d'interrogations intéressantes à élucider, lesquelles ne peuvent trouver d'éléments de réponses que dans le cadre d'une étude en profondeur. L'auteur se propose alors d'explorer, au travers de cette étude, comment la digitalisation de la FRH, au-delà de la contingence structurelle, s'effectue et s'inscrit dans la gestion RH de la PME, et par

conséquent dans la gestion de la PME. En d'autres termes, comment peut-on caractériser le processus de digitalisation de la FRH des PME ?

S'il est reconnu que la transformation numérique de la fonction RH recouvre deux dimensions principales (la transformation de la fonction RH elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise), les recherches sur les manières dont les responsables de cette fonction voient la digitalisation et ses implications sont plus rares (Van Den Berg et al., 2020 ; Galindo & Léon, 2023). Bien que ce constat soit encore plus triade lorsqu'il s'agit de la PME, il faut toutefois relever que ce sujet a fait l'objet d'un certain nombre de recherches, lesquelles peuvent être catégorisées en deux principales perspectives.

La perspective prospectiviste (Godet, 1991 ; Scouarnec, 2008 ; Galindo & Léon, 2023), la plus récente vise à se projeter sur une vision future de la digitalisation (associée aux data et progressive concernant les pratiques digitalisées). La seconde perspective dans laquelle se situe cette recherche est analytique. Elle ambitionne de faire un état des lieux, une forme d'audit de la situation actuelle de la digitalisation de la fonction RH des PME de la ville de Douala.

L'article s'appuie sur les résultats d'une recherche qualitative à portée compréhensiviste menée auprès des responsables ressources humaines de certaines PME camerounaises afin de mettre en relief les convergences et les divergences. Les résultats de cette étude traduisent non seulement la perception de ce qu'est la digitalisation auprès des Responsables RH, mais aussi, les contours de cette transformation organisationnelle et son apport en termes de performance. Ces résultats sont la résultante d'une analyse manuelle et automatisée des entretiens menés. Tout ceci se fera au préalable après une revue de littérature. Les résultats obtenus seront discutés pour tirer les leçons de cette recherche.

2.1 La digitalisation de la FRH : un concept à clarifier

La digitalisation de la FRH est régulièrement présentée comme « *le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs* » Storhay (2016). Ce qui implique des changements dans l'organisation d'une entreprise, mais surtout dans la manière de travailler avec les nouveaux outils technologiques (Laudicina, 2021) pour transformer la fonction RH elle-même et/ou accompagner les transformations numériques globales de l'entreprise (Baudoin et al., 2019).

La digitalisation de la FRH peut aussi être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH. Elle participe à l'enrichissement de la manière de réaliser des tâches ou des processus RH, à transformer la façon de réaliser des tâches ou des processus RH, et enfin, à automatiser la manière de réaliser des tâches ou des processus RH. Dans cette perspective, la transformation numérique se concrétise par la mise en œuvre d'une ou de plusieurs solutions appliquées aux processus RH. Ces solutions prennent la forme de projets numériques RH à des stades de déploiement plus ou moins avancés. Chacun

de ces projets implique l'utilisation d'outils numériques spécifiques. Ainsi, la solution numérique RH est perçue comme un ensemble de matériels et/ou de logiciels permettant de réaliser une ou plusieurs tâches au sein de différents processus RH.

D'un autre côté, la digitalisation de la FRH revêt une portée plus large et englobante. Elle désigne la mise en place d'un ensemble de solutions, numérisées ou non, permettant aux services RH de relever les défis de la transformation numérique de la fonction RH et d'optimiser ses enjeux face à l'évolution des besoins des clients internes et externes. Selon cette approche, cette transformation s'articule autour de deux axes.

- Le premier correspond à la perspective évoquée précédemment. Dans ce cas, la digitalisation de la FRH fait référence à la transformation ou l'évolution de la fonction RH dans tous ses processus à travers l'intégration du potentiel offert par le numérique.

- Le second à l'accompagnement par le service RH de la transformation de l'entreprise en intégrant ou non des solutions numériques RH.

Ainsi, la digitalisation de la fonction RH se concrétise par la mise en œuvre de projets RH qui peuvent ou non intégrer des solutions numériques, dans le but de transformer la fonction RH elle-même et/ou d'accompagner les transformations numériques globales de l'entreprise.

Si pour certains, lorsque nous parlons de digital ou encore de numérisation, nous faisons référence à la même chose, c'est-à-dire à l'informatisation des process et des documents en papier (Facile, 2020 ; Stolterman & Fors, 2004), d'autres marquent une différence entre les deux, tandis que d'autres encore fusionnent la notion de transformation digitale avec celle de digitalisation (Stolterman & Fors, 2004). Elle est tantôt souvent considérée comme un synonyme de la transformation numérique, et parfois comme sa conséquence ultime. Elle est soit un moyen d'atteindre des enjeux managériaux, soit la résultante d'un type d'organisation. La digitalisation questionne ainsi le caractère stratégique de la fonction RH, sa capacité à être proactive et à s'inscrire dans les évolutions de son environnement (Boudreau & Ziskin, 2011 ; Storey et al., 2020).

2.2 La digitalisation de la FRH : effet de mode ou nécessité et opportunité ?

La digitalisation de la fonction RH est présentée comme un champion du changement qui, non seulement utilise la technologie et les médias sociaux, établit le dialogue et la confiance avec les parties prenantes internes et externes, mais aussi, contribue à la prise des décisions stratégiques (Junita, 2021). Elle optimise les processus RH, renforce l'efficacité administrative et améliore l'expérience professionnelle collaborateur.

Bien que le processus de digitalisation semble marquer le pas dans de nombreuses régions du monde, l'environnement « crisogène » oblige les organisations à s'adapter. La fonction RH, devenue fonction stratégique, ne peut se soustraire à une telle exigence managériale. Elle assure à long terme l'avantage compétitif (Ulrich & Dulebohn, 2015), la croissance de l'entreprise à

l'ère du numérique (Ziane & Zaam, 2024) et la performance de la FRH (Nematollahi et al., 2024 ; Hamza et al., 2026). La digitalisation favorise ainsi la modernisation des pratiques RH ; ce qui permet aux entreprises de s'adapter rapidement (Nematollahi et al., 2024), aux évolutions légales et réglementaires (Mungongo et al., 2024).

Il s'agit d'une nécessité vitale pour l'entreprise d'aujourd'hui induite notamment par la technologie numérique, le changement de l'environnement, le paysage concurrentiel, la modification des attentes des clients, le comportement des individus et des salariés (Bouali & Ejbari, 2022). Trivedi et Lalitha (2020) recensent comme avantages de la digitalisation de la gestion RH, l'amélioration de l'expérience d'intégration, la sécurité et la transparence des données, l'augmentation de l'efficacité, l'amélioration de l'apprentissage sur le lieu de travail, le développement de carrières monogrammées qui amélioreront l'efficacité et le bien-être global des employés, le taux de roulement du personnel, ainsi que la qualité des services offerts à la clientèle (Heikkilä et al., 2017).

En outre, l'automatisation, la diffusion d'informations (Manuti & Pasquale de Palma, 2018), et la réorganisation de la fonction RH (Poba-Nzaou et al., 2020), offrent une vision positive de la fonction (Galindo & León, 2023). Aussi, la digitalisation influence les rôles et les actions des professionnels en façonnant leurs compétences et leur crédibilité. Cela impacte le cœur de la fonction de manager RH, ainsi que l'évolution constante de leurs compétences (Laudicina, 2021). Elle améliore la gestion des données administratives et opérationnelles des salariés (Mazurchenko & Maršíková, 2019). Ce qui contribue à améliorer les rapports sociaux au sein de l'organisation (Gunia, 2002), ainsi que les prévisions comportementales des employés (Bowen & Ostroff, 2004). Elle augmente aussi la productivité des employés (Hendrickson, 2003 ; Parry, 2011) avec un climat organisationnel clé dans son succès (Farhan et al., 2021). Grâce à l'automatisation, les tâches répétitives sont réduites, libérant ainsi du temps pour les missions à plus forte valeur ajoutée.

Des précédentes études ont confirmé l'impact positif de la digitalisation GRH sur l'efficacité des pratiques de GRH (Obeidat, 2016 ; Nematollahi et al., 2024). Il s'agit de l'ensemble des activités RH réalisé pour offrir aux employés les capacités, la motivation et les opportunités de performer (Ostroff & Bowen, 2000). Ces conséquences sont opérationnelles, transformationnelles et relationnelles (Lepak & Snell, 1998). Par ailleurs, la digitalisation favorise la communication interne et externe et la collaboration (Gunia, 2002) comme le démontrent Kanchan et Sheba (2016).

Enfin, les résultats des études de Habhab (2025) attestent que l'impact de digitalisation dépasse la sphère interne de l'entreprise. Elle redéfinit les relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires). Les attentes en matière de réactivité, de transparence et de personnalisation sont accrues, ce qui impose aux organisations une adaptation continue. C'est aussi les relations avec l'inspection du travail, les syndicats et autres partenaires sociaux et financiers qui se trouvent consolidées. Il ne faut pas manquer de relever que la digitalisation de la FRH participe au financement de l'organisation lorsqu'elle améliore l'efficacité de la

gouvernance de l'organisation (Andich & Dkier, 2021). Cette dernière offre alors des informations importantes sur la santé financière et la gestion de l'entreprise.

Le progrès numérique n'est pas resté une option, mais est devenu un élément nécessaire des stratégies RH viables et vivantes. La base d'une bonne technologie est qu'elle fonctionne pour vous (Laudicina, 2021). Hamza et al. (2026) parlent d'un impératif de performance pour l'organisation. Il faut néanmoins remarquer qu'au regard des coûts élevés que génère la digitalisation de la fonction RH, certains auteurs sont réservés quant à son efficience (Poloiyi, 1962 ; Daft et al., 1987). Kanchan et Sheba (2016) soutiennent que la digitalisation a un impact positif et négatif sur diverses activités de la FRH. D'ailleurs, certaines études montrent que la relation entre l'adoption de la technologie et la performance organisationnelle est non linéaire et est influencée par plusieurs antécédents critiques, notamment la qualité des services de ressources humaines, la satisfaction professionnelle des employés et l'optimisation des compétences individuelles (Yamarthi et al., 2025).

2.3 La typologie de la digitalisation de la FRH : Quels volets de la FRH sont concernés ?

Les fondements de l'élaboration d'une typologie de la digitalisation de la fonction RH sont discutables. La digitalisation de la fonction RH transforme les processus administratifs et stratégiques en leviers numériques. Elle s'articule principalement autour de cinq (5) grands volets, gérés via un Système d'information des RH (SIRH). Elle libère du temps pour des missions stratégiques et se structure autour de quatre (4) catégories. En effet, les organisations peuvent être catégorisées, en fonction du niveau de digitalisation de leurs stratégies et de leurs opérations (Strohmeier, 2020).

Dans la première catégorie, il n'a aucune prise en compte de la digitalisation dans les stratégies et opérations RH des entreprises. C'est la FRH traditionnelle et classique. On est au niveau zéro digitalisation. La seconde catégorie intègre dans ses actions opérationnelles, l'utilisation de la technologie digitale pour automatiser les pratiques RH avec comme but, améliorer la qualité et réduire les coûts effectifs. C'est le cas de la digitalisation des processus de recrutement. Le troisième se caractérise par l'alignement de la stratégie à la technologie digitale (Chan et Reich, 2007 ; Coltman et al., 2015 ; Henderson & Venkatraman, 1993). Elle est centrée sur l'alignement des capacités technologiques avec les objectifs stratégiques organisationnelles, appliquant la digitalisation à travers toutes opérations commerciales et quelques stratégies. La dernière catégorie, « intégration stratégique de la technologie digitale », implique directement une intégration technologique dans le processus de formulation de la stratégie organisationnelle (Strohmeier, 2020). Cet idéal type se caractérise par un fort degré de digitalisation, puisque la stratégie et les éléments fondamentaux de l'organisation sont essentiellement digitaux. Ainsi, pour garantir la pérennité de l'entreprise, la digitalisation de la FRH doit s'accompagner d'une révision du « *business model* ».

Il s'avère que la digitalisation de la FRH concerne divers processus et pratiques de GRH, comme le recrutement (Nikolaou, 2014 ; Woods et al., 2020 ; Black & Esch, 2020 ; Nematollahi

et al., 2024), mais aussi la nature et le rôle des outils utilisés, ainsi que les modes de production de data et leurs impacts sur la gestion des salariés (Strohmeier, 2007). On y retrouve à cet effet un éventail de thématiques très large qui intègre l'image ou la marque employeur (Sivertzen et al., 2013 ; Lissaneddine & Laaroussi, 2021) ou encore l'émergence de nouveaux métiers (Girard, Fallery & Rodhain, 2011). La digitalisation de la fonction RH passe tout d'abord par la transformation numérique de la fonction RH elle-même dans ses processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences, etc. (Retno Ayu, 2024).

2.4 La digitalisation de la FRH avec quels outils ?

Le concept de digitalisation des processus RH englobe divers aspects tels que les outils informatiques, leur interconnexion, la dématérialisation de l'informatisation et leurs diverses applications (Brennen & Kreiss, 2016). L'un des plus anciens semble être le système intégré des RH (SIRH) qui sert à la collecte, le stockage, l'analyse et la distribution des données ressources humaines d'une organisation. Il permet de prendre en compte plusieurs domaines de la GRH (gestion de la paie, la gestion des temps et des congés, la gestion administrative, etc).

Selon plusieurs auteurs, de nombreux services des ressources humaines utilisent d'autres outils et canaux digitaux dans leurs différents processus. C'est le cas par exemple des réseaux sociaux « LinkedIn » ou « Twitter » pour le recrutement, WhatsApp et autres pour la communication. Ils facilitent les interactions entre travailleurs, contribuant ainsi à accroître le sentiment d'appartenance à une équipe et renforcent la culture de l'entreprise.

Les plateformes d'apprentissage « e-learning » et les LMS (Learning Management System) font office de salles de formation virtuelles en proposant des cours adaptés aux organisations, afin de rendre la formation des employés plus accessible. Les plateformes de gestion de fiches de paie avec des logiciels de gestion de fiches de paie. D'autres encore mobilisent des logiciels de signature électronique pour la signature de documents, que ce soit lors du recrutement, de « l'onboarding » ou encore tout au long de la vie professionnelle, dans le but d'optimiser et de simplifier la gestion de toutes les démarches administratives. Des outils tels que le Big Data et la technologie In-memory permettent aux entreprises de consulter d'énormes quantités de données non structurées (par exemple, e-mails, SMS, factures numérisées, etc.) et de rechercher des indices sérieux d'activités inutiles et potentiellement illégales.

2.5 Quels défis et freins inhérents à la digitalisation de la FRH

La littérature spécialisée fait transparaître une vision ambivalente de l'évolution de la fonction RH (Galindo & Léon, 2023). Elle est tantôt chahutée ou même en voie de disparition (Minbaeva, 2021) au point de générer des réticences et le besoin de garanties chez les salariés et les syndicats. Tantôt en position de force et de régénération (Poba-Nzaou et al., 2020). De ce point de vue, la digitalisation transforme profondément la gestion des ressources humaines (Mungongo et al., 2024).

En effet, alors que les machines font intrusion dans le service des ressources humaines, l'avenir des RH raisonne fortement comme un défi car, les employés considèrent toute forme de raisonnement comme une menace pour la sécurité de leur emploi. Il y a donc comme une résistance au changement.

C'est aussi la sécurisation des données, l'ampleur de la digitalisation (Galindo & Léon, 2023), l'éthique, la transparence, la déshumanisation et les inégalités numériques (Habhab, 2025). L'usage croissant de l'intelligence artificielle et des algorithmes dans la gestion des RH soulève non seulement des questions éthiques, mais aussi d'efficience informationnelle. Le rôle des RH serait désormais plus important pour garantir aux personnes leurs compétences et l'essentiel pour les mettre en œuvre, tout en mécanisant les parties inutiles de leur travail.

Toutefois, l'adoption de la technologie et la performance organisationnelle n'est pas linéaire et est influencée par plusieurs antécédents critiques, notamment la qualité des services de ressources humaines (HRSQ), la satisfaction professionnelle des employés et l'optimisation des compétences individuelles (Yazough et al., 2026).

Encadré 1 : Quelques défis possibles de la digitalisation de la FRH

- **La résistance au changement** : la technologie n'est pas le projectile qui nous libérera comme par magie de tous les problèmes. Elle ne peut résoudre aucun problème à moins que nous ne modifiions les mentalités de base. Les gens n'inspirent normalement pas le changement à moins qu'il ne soit important.
- **Le soutien du leadership** : un leader doit être là pour soutenir et motiver la technologie, car la plupart des entreprises ne seront pas à mesure de mettre en pratique la numérisation sachant que leurs managers ou leurs dirigeants n'étaient pas suffisamment encourageants. Il est donc obligatoire d'avoir le soutien d'un bon leader qui encourage la révolution.
- **Trouver les bons talents** : l'un des éléments essentiels pour encourager la transformation numérique est la coopération des employés interdépartementaux. Ne laissez pas la division endommager le système et pour cela, sauvegardez le bon avantage technique au bon endroit, ce qui contribue à combler le fossé entre le développeur et le communicateur.
- **Comprendre le client** : des entreprises comme Amazon, Uber, Airbnb et Tesla ont changé à jamais les perspectives du marché. Les consommateurs réguliers exigent désormais que les marques soient capables de comprendre leurs désirs et leurs besoins spécifiques et de générer une participation personnalisée qui leur convient. La plupart des chefs d'entreprise comprennent ce principe, mais se retrouvent souvent pris dans une discussion sur la technologie.
- **Fracture numérique** : Dans les pays à économie déstructurée comme au Cameroun et l'Afrique en général, le manque de culture digitale et l'absence d'infrastructures de base freinent encore l'adoption de ces technologies par rapport aux pays à économie structurée (Econuma, 2025).

Source : Adapté de Trivedi et Lalitha Pillai (2020)

En somme, la transformation digitale au sein des RH est difficile à résumer d'autant plus que son évolution est rapide. Elle nécessite parfois un accompagnement du service RH pour l'adoption et la mise en œuvre des nouveaux outils et processus de digitalisation. Il s'agit du point de vue du salarié, à la lecture du modèle de Mourad et Salahddine (2020), d'une conséquence de l'utilité perçue et de la facilité d'usage.

Compte tenu de l'impact de la transformation numérique sur les processus RH, il est indispensable que soit développée ou adoptée une culture organisationnelle en phase avec le modèle digitalisé de gestion des ressources humaines (Gong et al., 2021). Bien que la GRH ne soit qu'un moyen au service de la stratégie de l'entreprise, la transformation culturelle résultant de la numérisation de la GRH constitue un défi stratégique majeur pour le DRH (Badouan et al., 2022).

3 Méthodologie de la recherche : Un choix qualitatif

Cette recherche qualitative se fonde sur sa capacité à faire émerger des connaissances théoriques novatrices (Sarvall & Zardet, 2004), à explorer en profondeur le phénomène avec la perspective de l'acteur (Van Der Maren, 1995). Elle s'appuie sur une compréhension néo-constructiviste et interprétative des attitudes et comportements individuels (Charmaz, 2000 ; Creswell, 2008). Il s'agit de partager un savoir expert et d'en dégager une compréhension mutuelle du phénomène étudié (Savoie-Zajc, 2009).

3.1 Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur une période de trois mois. Il s'est d'abord s'agit d'identifier, de localiser et de prendre contact avec les responsables RH des PME choisies (Tableau 1, p.11). La sélection des unités d'analyse a pris en compte la classification nationale type des entreprises camerounaises. Sur la centaine de responsables RH contactée, vingt-cinq (25) ont répondu favorablement. Le choix s'est fait selon la méthode de convenance, en tenant compte du fait que la FRH de la PME était en partie ou totalement digitalisée, mais aussi d'une ancienneté d'existence d'au moins cinq (05) ans. Le recours à l'échantillonnage de convenance est justifié ici par des raisons d'accessibilité des répondants (Gavard-Perret et al., 2008), d'autant qu'en contexte camerounais, les salariés et dirigeants sont généralement hostiles aux enquêtes et sondages (Nkakleu & Manga, 2015). Nous avons collecté les données au moyen d'entretiens semi-directifs ouverts auprès des responsables RH de ces PME dont 59,68% disposent d'un service qui s'occupe de l'informatisation de la FRH contre 40,32%. Un guide d'entretien communiqué au préalable aux répondants nous a servi d'outil. Les entretiens ont été cadrés (Konradowski, 2021). La validation du guide d'entretien tient au fait que nous avons pris en compte non seulement le niveau de compréhension des répondants, mais aussi, les recommandations de Gavard-Perret et al., (2008). Le guide a ainsi été subdivisé en quatre grandes parties au moins, comprenant chacune des mini-questions constituant les thématiques principales. Il a ensuite été envoyé par e-mail. Les entretiens ont été réalisés à distance via Skype ou à l'aide d'un téléphone androïde. Ils ont été enregistrés, et par la suite retranscrits manuellement. Le seuil de saturation théorique a été atteint au vingt deuxième (22) entretien. Les trois (03) entretiens qui ont suivi n'ont pas apporté d'information nouvelle.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises enquêtées

PME	Code	Nombre d'employés	Syndicat professionnel	Branches d'activité	CA en Millions de FCFA
E1	ET2	14	CCIM	Assurance	30
E2	ET2	20	CCIM	Commerce et gestion	213
E3	ET2	18	SYNDUSTRICAM	Agroalimentaire	50
E4	ET1	3	CCIM	Restauration	2
E5	ET2	19	CCIM	Commerce	25
E6	ET2	80	GICAM	Télécommunications	50
E7	ET2	16	CCIM		25
E8	ET3	34		Santé	26
E9	ET1	5	SYNDUSTRICAM	Recyclage	10
E10	ET1	5	CCIM	Immobilière	3
E11	ET3	65	CCIM	Agriculture	415
E12	ET1	5	GICAM	Immobilière	5
E13	ET1	4		Cosmétique	7
E14	ET1	4	CCIM	Hôtellerie	2
E15	ET1	3	GICAM	Événementiel	2
E16	ET1	3	GICAM	BTP	2
E17	ET1	5	SYNDUSTRICAM	Agroalimentaire	4
E18	ET3	90	SYNDUSTRICAM	Industrie	215
E19	ET1	6	SYNDUSTRICAM	Assainissement	9
E20	ET2	18	CCIM	Décoration	60
E21	ET3	80			220
E22	ET1	6	CCIM	Coiffure et esthétique	6
E23	ET1	4	CCIM	Produit cosmétique	2
E24	ET1	5	CCIM	Imprimerie	5
E25	ET1	6	SYNDUSTRICAM	Produit cosmétique	5

Source : L'enquête

3.2 Analyse des données

Les données ont été codifiées puis analysées en fonction des caractéristiques démographiques des répondants. Les répondants ont été classés en fonction de certaines caractéristiques démographiques (Tableau 2, p.13). Les abréviations, « M » et « F » ont été utilisées pour représenter le sexe, « En », les répondants avec n allant de 1 à 25. « Ancpro » et « Ancpost » illustrent respectivement l'ancienneté professionnelle et l'ancienneté au poste, tandis que « NivE », le niveau d'étude. Le panel est constitué de seize (16) répondants de sexe masculin et neuf (9) de sexe féminin, choisis pour leur connaissance du concept. Les plus anciens dans la profession ont 32 ans d'ancienneté et le plus jeune a neuf (9) mois, tandis que l'ancienneté la plus élevée au poste est de vingt-trois (23) ans et la plus faible de neuf (9) mois. L'analyse a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo d'une part et manuelle d'autre part, mettant en exergue des nœuds, des typologies et graphiques.

L'analyse manuelle de contenu thématique s'est faite suivant les consignes de Paillé et Mucchielli (2011). La démarche de thématisation a été systématique, impliquant plusieurs lectures flottantes pour repérer les récurrences et régularités entre les entretiens du corpus et les contenus associés. Nous avons cherché à identifier dans le discours des répondants, les mots et notions clés en phrase avec notre étude. Ils ont par la suite été détachés de leur contexte en les isolant des autres éléments du corpus, afin d'en extraire les catégories en fonction des thèmes de l'étude (Paillé & Mucchielli, 2011).

La deuxième phase a consisté à effectuer un codage plus fin, en procédant systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans le discours des interviewés. Cela nous a permis de condenser les résultats. L'outil informatique a été utilisé pour générer les modèles et déterminer les fréquences d'apparition des mots et notions clés. La fiabilité du codage a été assurée après plusieurs essais, dont la comparaison avec le codage d'un collègue a donné des résultats concluants. Les codes ont été par la suite intégrés dans le logiciel NVivo.

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants

Rép	Sexe	Age	Ancpro	Ancpost	NivE
E1	M	51 ans	32 ans	18 ans	Doctorat
E2	M	42 ans	19 ans	14 ans	BAC+4
E3	M	50 ans	15 ans	15 ans	BAC+4
E4	M	34 ans	5 ans	5ans	1 ^{er} cycle universitaire
E5	F	31 ans	07 ans	10 mois	BAC+3
E6	M	42 ans	05 ans	02 ans	BAC+4
E7	M	43 ans	11 ans	8 ans	BTS CGE
E8	M	-	-	-	-
E9	M	39 ans	07 ans	9 mois	BAC+2
E10	M	60 ans	11 ans	11 ans	BAC+4
E11	M	49 ans	16 ans	16 ans	BAC+2
E12	F	37 ans	12 ans	12 ans	BAC+2
E13	F	66 ans	32 ans	24 ans	Licence
E14	F	32 ans	5 ans	5 ans	BAC+1
E15	F	28 ans	5 ans	5 ans	Secondaire
E16	M	35 ans	7 ans	7 ans	Secondaire
E17	M	41 ans	11 ans	8 ans	BAC+3
E18	M	58 ans	15 ans	15 ans	BAC+4
E19	F	33 ans	5 ans	5 ans	BAC+1
E20	F	22 ans	3 ans	3 ans	BAC+2
E21	F	37 ans	10 ans	3 ans	BAC+4
E22	F	39 ans	7 ans	7 ans	Secondaire
E23	M	42 ans	13 ans	6 ans	BAC+3
E24	M	38 ans	6 ans	6 ans	BAC+1
E25	M	52 ans	11 ans	8 ans	BAC+3

Source : Enquête

L'analyse de ces résultats relève plusieurs enseignements induits par la digitalisation de la FRH dans les PME.

4 L'analyse des résultats : Les contours de la digitalisation de la FRH des PME

L'analyse des résultats repose sur un exposé factuel des résultats, suivi d'une discussion (Gavard-Perret et al, 2011).

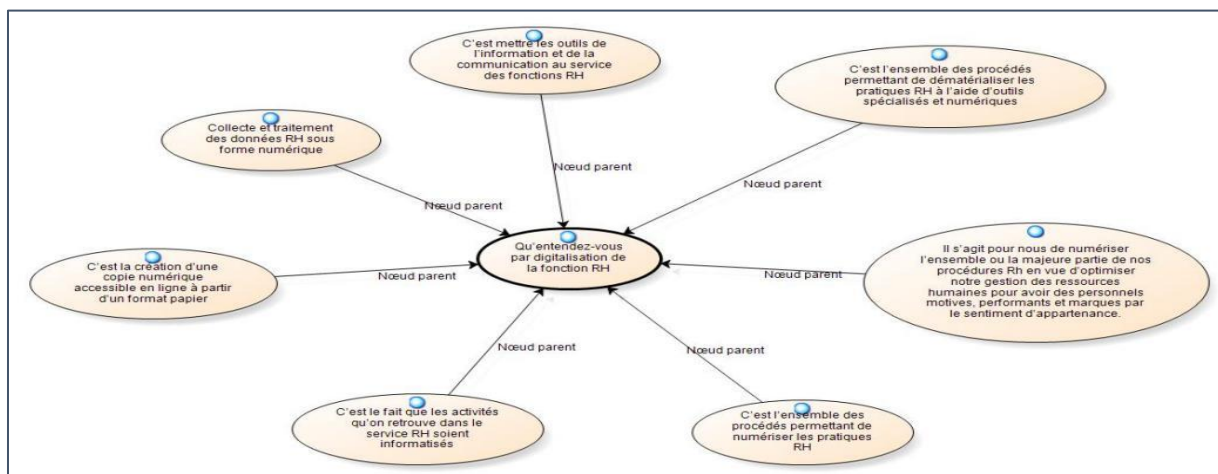
4.1 La digitalisation de la FRH : Une nécessité utilitaire et stratégique

L'analyse automatique des définitions de la digitalisation de la FRH selon les RRH interviewés, met en exergue 07 nœuds parents (Figure 1, p.13), confirmant le caractère polysémique du concept de digitalisation de la fonction RH. Des concepts tels que « numérisation », « dématérialisation » ou « transformation numérique », sont utilisés pour définir la digitalisation de la FRH. Certains la définissent comme le fait de mettre les outils de l'information et de la communication au service des fonctions RH. Il renvoie à la collecte et au traitement des données sous forme numérique, voire, à la création d'une copie numérique accessible en ligne à partir d'un papier format. C'est aussi le fait que les activités qu'on retrouve dans le service RH soient informatisées ou encore l'ensemble des procédés permettant de numériser ou de dématérialiser les pratiques RH à l'aide d'outils spécialisés et numériques. Enfin, il s'agit de numériser l'ensemble ou la majeure partie des procédures RH, en vue d'optimiser la GRH pour avoir des personnels motivés, performants et marqués par le sentiment d'appartenance. Toutefois, l'analyse synthétique de ces nœuds parents laisse entrevoir l'existence de deux grandes perspectives et dimensions.

La première que nous qualifions d'utilitaire ou classique, suggère un potentiel technique exploitable liée à la digitalisation des données RH accessibles en ligne aux parties prenantes. Dans ce cas, les outils numériques sont utilisés pour améliorer la collecte, l'archivage et la disponibilité des données RH. Il s'agit d'un instrument opérationnel de pilotage de soutien à la GRH à travers l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH. (Burbach, 2012)

La seconde dite managériale et stratégique, fait référence au processus de numérisation des procédures RH dans le but d'optimiser la GRH afin d'améliorer la performance de la RH. La digitalisation n'est donc pas seulement un moyen de pilotage de la FRH, mais aussi d'identification et de mobilisation de la RH. Il a une portée stratégique et peut concerner une ou plusieurs pratiques, voire la totalité des processus RH.

Figure 1 : Les définitions de la digitalisation de la FRH



Source : Résultat de l'analyse de données

4.2 Un processus et des approches de digitalisation hétérogènes

La digitalisation de la FRH se caractérise par :

4.2.1 Un niveau de transformation numérique différencié

L'analyse des réponses des interviewés sur l'ampleur de la digitalisation montre une partition triple (Débutant, Intermédiaire et Très avancés). La disparité est très forte entre le troisième et les deux premiers niveaux (Tableau 3, p.15). Toutefois, les 49,20% du niveau intermédiaire prouvent que les PME prennent de plus en plus conscience de l'intérêt de la digitalisation de la FRH. Ce résultat est conforme avec la réalité de la gestion des PME. Ce type d'entreprise est spécifique en raison de sa capacité de financement souvent limitée et sa nature généralement familiale.

En effet, la digitalisation est une innovation lourde qui demande des investissements financiers supplémentaires. Son importance varie selon la vision (Benoît & Rousseau, 1990) et les compétences du manager de la PME; lesquelles du point de vue de la digitalisation de la FRH sont limitées. Face au taux de pénétration d'internet encore limité au Cameroun (plus de 40% de la population camerounaise utilisait l'internet à titre individuel en 2023 ([UIT], 2025)) et à son retard en matière de haut débit, la recherche de performance oblige les dirigeants des PME à diversifier leurs cibles, en intégrant le marché non digitalisé. En plus, la moyenne d'âge des RRH enquêtés est élevée. Le plus ancien a soixante-six (66) ans et le plus jeune vingt-trois (23) ans. Cela semble illustrer que la digitalisation de la FRH serait aussi une affaire générationnelle. Les plus âgés sont moins enclin à abandonner la gestion traditionnelle de la FRH contrairement aux plus jeunes. Et par ailleurs, cela montre que les PME ont des réalités différentes et peuvent être catégorisées en fonction de leurs opérations (Strohmeier, 2020).

Tableau 3 : Niveau d'informatisation de la fonction RH

Niveau d'informatisation de la fonction RH	Pourcentage de la couverture
Nous sommes au début	39,36%
Niveau intermédiaire	49,20%
Niveau très avancé	11,44%

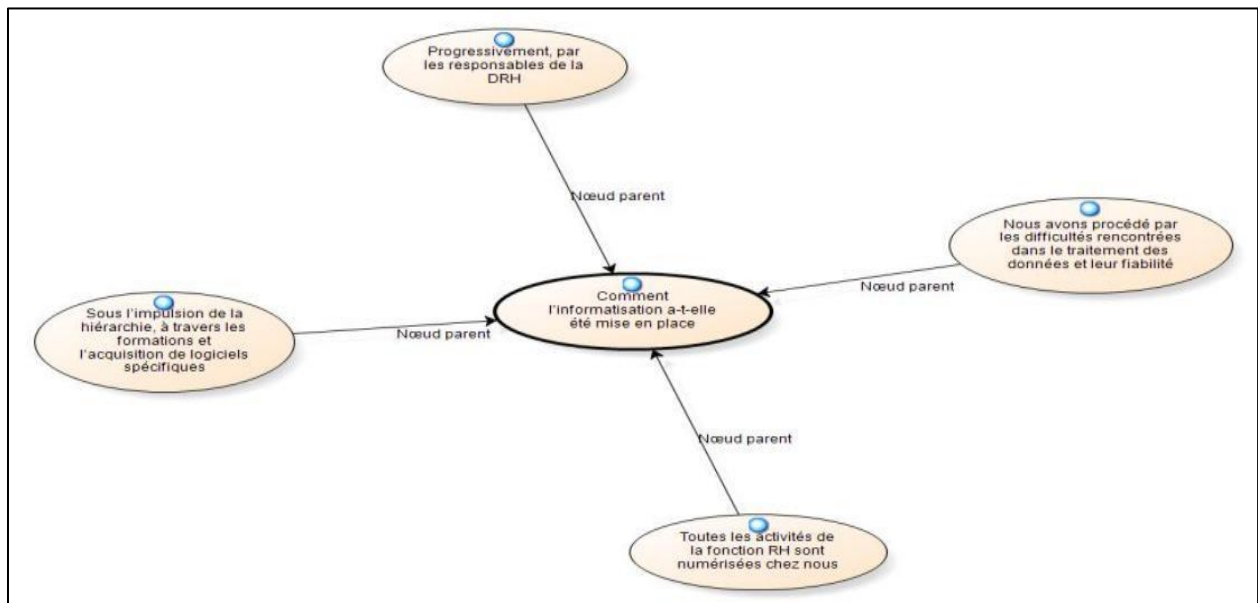
Source : Données de l'enquête

4.2.2 Des initiateurs multiples dont les actions sont alignées sur l'objectif de digitalisation

L'analyse des résultats met en exergue trois principales sources de la digitalisation de la FRH des PME (Figure 2, p.17). Elle est la résultante soit des décisions stratégiques et se fait dans ce cas sous l'impulsion de la hiérarchie à travers la formation et l'acquisition des logiciels spécifiques. Elle se fait dans certains cas progressivement à l'initiative des Directeurs de Ressources Humaines. Il peut aussi s'agir de remédier aux difficultés rencontrées dans le traitement des données RH et de leur fiabilité. Comme le soutiennent Benoît et Rousseau

(1990), C'est généralement le cas de la forte présence des jeunes dans les PME et l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs plus instruits et plus ouverts. Ce résultat illustre sans nul doute le fait que la digitalisation constitue pour certaines PME une opportunité d'améliorer la performance de l'entreprise et pour d'autres, un moyen d'améliorer la gestion opérationnelle des ressources humaines. Par ailleurs, justifie pourquoi, dans certaines PME, la digitalisation touche l'ensemble des activités RH.

Figure 2 : Initiateur de la digitalisation de la FRH



Source : Résultat de l'analyse de données

4.2.3 Une numérisation partielle ou totale très hétérogène des pratiques RH

Lorsqu'elle est totale, comme dans le cas de la PME6, toutes les activités de la FRH sont concernées avec toutefois un objectif opérationnel. Cette situation est inhérente à la spécificité de la PME qui est un type d'entreprise en quête perpétuelle de survie et de l'influence du pouvoir des dirigeants sur la structure de l'entreprise (Ngok Evina & Kombou, 2006). Les PME connaissent un taux élevé de décès (Benoît & Rousseau, 1990). L'âge moyen d'existence de la PME camerounaise oscillerait selon des précédentes enquêtes entre 8,5 ans et 12,5 ans (Ngoa Tabi & Niyonsaba, 2012). La préférence pour la réalisation de l'objectif opérationnel constitue alors un moyen non négligeable de résilience pour la PME face au risque élevé de mortalité. Il vise à apporter des améliorations au sein de la FRH, ce qui génère dès lors des résultats positifs en termes de performance de l'entreprise.

- « Mes objectifs et mes enjeux étaient d'apporter une amélioration concrète au sein de la direction des ressources humaines » (RRH6).
- « Les enjeux et les objectifs de notre entreprise ont été atteints et même surpassés depuis son informatisation » (RRH6).

Dans le cas contraire, elle concerne différents domaines de la FRH (Tableau 4, p.16). Les objectifs sont soit opérationnels, soit stratégiques.

Tableau 4 : Les principales activités de la FRH numérisées

Domaines	Pratiques
L'administration des RH	● La gestion des départs et des congés ● La gestion des permissions et des autorisations d'absence
La rémunération	● La gestion de la paie ● La gestion du fichier solde
L'acquisition des compétences	● Le recrutement ● La gestion prévisionnelle des emplois et compétences
Le développement humain et social	● La formation/recyclage ● L'amélioration des conditions de travail
La gestion des carrières	● Promotion, avancement, mutation, ● Départ à la retraite
Le SIRH	● La communication interne et ● L'élaboration des tableaux de bord disciplinaires RH
Tous les domaines	● Toutes les activités

Source : Résultat de l'analyse de données

Dans l'ensemble, l'activité la plus digitalisée est le recrutement des salariés. D'un point de vue managérial, R2 souligne qu'elle est relativement bonne cependant, demeure lourde dans son traitement. Le recrutement est l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer, sélectionner et acquérir les compétences en adéquation avec ses besoins quantitatifs et qualitatifs. Il s'agit d'un des processus stratégiques, voire du processus stratégique de la gestion des ressources humaines dont la réussite permet à court et moyen terme de faire performer l'organisation. La place de la gestion des ressources humaines dans la gestion des PME diffère selon la vision du dirigeant, la taille et le degré de technicité des entreprises. Alors que la préoccupation majeure de l'ensemble des PME observées est celle de la qualité et du service personnalisé de l'entreprise, les dirigeants de moyenne entreprise, plus que ceux de la petite, sont davantage enclins à structurer minimalement la gestion du personnel (Benoît & Rousseau, 1990).

4.2.4 Le recours à des supports numériques peu sophistiqués et moins coûteux

Plusieurs supports numériques souvent moins coûteux, accessibles et très vulgarisés sont mobilisés (Tableau 5, p.18). Toutefois, Excel et les réseaux sociaux et Skype constituent les plus utilisés avec successivement un pourcentage de 27%, 22%, et 20,13%. Un tel résultat démontre une sophistication minimale de la digitalisation dans les PME. Il s'agit des entreprises de petite et de taille moyenne d'où, au-delà du chiffre d'affaire, de la dénomination de PME. Elles sont souvent peu structurées et la gestion du personnel est généralement limitée aux activités essentielles de la gestion des RH.

Tableau 5 : Les supports utilisés pour digitaliser la FRH

Les différents outils numériques utilisés	Pourcentage de la couverture
Le tableur Excel	27,28%
Les réseaux sociaux	22,94%
Skype	20,13%
L'ordinateur	11,69%
Site internet	10,75%
Moyens électroniques de paiement	3,01%
Sage paie & Rh i7	2,07%
Microsoft PowerPoint	0,99%
Lan Messenger	0,64%
Thunderbird	0,54%
Le SIRH	0,39%
Ms Word	0,35%

Source : Résultats de l'enquête

4.2.5 Des obstacles multiples qui entravent sa mise en œuvre

D'un point de vue managérial et organisationnel, sont principalement évoqués la concentration du pouvoir de décision entre les mains des dirigeants, lesquelles n'ont pas toujours la compétence nécessaire. Ce manque de compétence appropriée est la principale source de la réticence à prendre en compte les idées novatrices capables d'améliorer l'épanouissement de la RH observée chez les managers des PME. Les propos du R3 sont illustratifs à ce sujet.

« L'activité de recrutement en particulier est accaparée par la hiérarchie et échappe à notre contrôle, de même qu'une partie des formations ; les idées novatrices en vue de l'épanouissement des salariés ne sont pas prises en compte ».

Ce résultat s'expliquerait par la composition de notre échantillon. Les PME enquêtées sont en grande partie dirigées par leur propre promoteur, et ce, malgré le niveau d'étude élevé de ce dernier. Les motivations d'entreprendre sont généralement inhérentes à la difficulté de s'insérer dans une bonne entreprise après les études. Ces derniers recherchent davantage des salariés soumis et fidèles que de réelles compétences. Cette gestion engendre généralement un manque de qualification technique chez le personnel.

« La non maîtrise de l'outil informatique par certains personnels » R9

Les obstacles relèvent des politiques publiques (le manque d'accompagnement de l'État), des facteurs économiques (faible niveau des salaires des salariés), financières (l'absence de moyens financiers) et socioprofessionnelles, avec notamment selon certains responsables RH interrogés, le faible pouvoir de négociation des syndicats de salariés. C'est un point de vue qui confirme le caractère politique, socio-économique et financier de la digitalisation de la FRH. L'environnement, les facteurs individuels et l'hétérogénéité des profils des salariés jouent également un rôle clé.

« Les difficultés sont de plusieurs ordres : financier, environnemental et personnel. Financier dans la mesure où le paiement du personnel est lié aux fluctuations du marché, personnel dans la mesure où il est parfois difficile d'implémenter notre idéologie aux employés, car leurs profils divergents » (R4).

Ces résultats s'expliquent par le type d'entreprise de la population d'étude. Il s'agit des PME qui évoluent souvent pour certaines comme les TPE dans un environnement juridique très peu codifié, informel, familial et qui emploient généralement une RH très peu qualifiée. Dans ce type d'entreprise, l'un des moyens de réduire les risques est de concentrer le pouvoir de décision entre les mains du propriétaire ou du dirigeant. Ce qui réduit les possibilités d'innovation et la prise d'initiative du Responsable des RH.

4.2.6 Des inconvénients versus des avantages et des enjeux universels liés à une évolution contrastée

Malgré le caractère opérationnel et stratégique de la digitalisation de la FRH, un certain nombre d'inconvénients sont perçus. Ces inconvénients (Tableau 6, p20), justifient les réticences à l'égard de la digitalisation de la FRH constatées chez les salariés par les Responsables RH. Selon ces derniers, un tel processus augmenterait les coûts de fonctionnement, induirait la création de services supplémentaires et aurait des répercussions sur l'emploi et la sécurisation des données RH de l'entreprise. Toute chose qui s'accompagnerait des avantages en termes de performance non seulement RH, mais aussi globale de l'entreprise. C'est aussi le bien-être des salariés qui est amélioré. Il s'agit non seulement d'une solution managériale, mais aussi salutogène (RSE) et sécuritaire à la portée de la PME. Bien que controversée, la digitalisation contribuerait à faire évoluer les enjeux, mais aussi les objectifs de la FRH :

« Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE. En effet, le premier effet d'une digitalisation des ressources humaines sera de diminuer de façon significative les impressions de papier et les divers échanges administratifs de grande ampleur »(R11).

Tableau 6 : Inconvénients versus les avantages de la digitalisation de la FRH des PME

Inconvénients	Avantages
Managériaux - Implications et changements sur l'ensemble des dispositifs de gestion du personnel de l'entreprise - Création de nouveaux services supports - Coût élevé Sociaux - Substitution des êtres humains par ces nouveaux mécanismes - Exposition à la cybercriminalité Techniques - Risques de pannes du système électronique - Risques de pertes d'informations au cours des échanges - Risques de pertes de données du fait d'un virus potentiel	Managériaux - Célérité et efficacité dans le traitement des dossiers. - Gain de temps et limite les erreurs dans le traitement de la paie. - Améliore la performance globale et la productivité des équipes. - Economie en argent. - Gain de temps dans la gestion des ressources humaines - Amélioration du suivi du mode et temps de travail du personnel Sociaux - Réduction de la charge de travail Techniques - Rapidité du traitement des données - Sécurisation des données concernant la sauvegarde et l'archivage - Fiabilité et précision des processus
8	10

Source : Résultats de la recherche

4.3 Discussion des résultats : Vers une digitalisation hétérogène de la FRH

La discussion des résultats concerne la définition de la digitalisation de la FRH, ses enjeux et défis, son ampleur et son importance managériale.

4.3.1 De la clarification et de la délimitation du concept de digitalisation de la FRH

Concernant la définition du concept de digitalisation de la FRH, cette recherche montre qu'il s'agit d'un concept polysémique. Ce résultat est en phase avec la revue de la littérature spécialisée. Il confirme la position de Strohmeier (2020) et de Nematollahi (2024) sur la difficulté d'une définition consensuelle du concept de digitalisation. L'utilisation par les répondants de notre étude des concepts tels que « numérisation », « dématérialisation », ou « transformation numérique », figurent actuellement parmi les termes les plus importants et les plus discutés. Leur présence désigne une utilisation croissante des technologies et les changements substantiels qui en découlent dans de nombreux domaines de l'entreprise et de la société comme le soutient Strohmeier (2020). Elle s'explique par ailleurs par la diversité du niveau intellectuel des répondants. Ils ont une bonne compréhension du concept, et la volonté d'affirmer cette maîtrise explique sans nul doute la diversité et le niveau élevé du vocabulaire utilisé. Cette présence de diplômés est un des phénomènes qu'il serait à juste titre, pertinent d'approfondir, et réaffirme la nécessité de bien clarifier le concept. C'est d'autant plus important que la gestion de la PME africaine est souvent personnalisée et peu codifiée.

Malgré ce caractère polysémique, sa délimitation est possible. Elle peut être perçue comme un contenu, renvoyant dans ce cas à l'utilisation des outils numériques. La portée ici est opérationnelle. Il peut s'agir d'un processus managérial à portée stratégique. Cette perception confirme les résultats de Brennen et Kreiss (2016) et de De Clerck (2017), tout en validant ses dimensions opérationnelles et stratégiques. Comme le montre la littérature, la digitalisation de la FRH des PME recouvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction RH elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise. Toutefois, il est important de prendre en compte le facteur culturel et générationnel. Dans la mesure où l'individu est très réticent aux changements, les RRH et les dirigeants des PME auront du mal à abandonner les vieilles recettes managériales qui ont fait leur succès, ce qui questionne l'universalité des enjeux et des défis de la digitalisation de la FRH.

4.3.2 De l'universalité des enjeux et défis de la digitalisation de la FRH

C'est aussi l'universalité des contours, enjeux et défis de la digitalisation de la FRH malgré le caractère différencié de sa mise en place, de son ampleur et souvent de l'initiateur qu'attestent les résultats de cette recherche. Ils sont en droite ligne avec ceux de Trivedi et Lalitha (2020), Minbaeva (2021), Galindo et Léon (2023), Habhab (2025), témoignent un besoin d'éthique managérial et la nécessité d'une approche holistique pour réussir la digitalisation de la FRH (Ziane & Zaam, 2024). Les enjeux et défis de la digitalisation de la FRH des PME ne seraient donc pas contingents. Ceux des PME camerounaises seraient, pour la plupart, en phase avec ceux des PME des autres pays à l'international.

Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, les appréhensions pour les salariés par rapport à la préservation de leurs emplois sont les mêmes. Un tel résultat peut s'expliquer non seulement par le profil de compétence des salariés des PME, généralement peu qualifiés, et par le contexte du marché d'emploi très défavorable aux salariés. Or, pour bien comprendre le processus de transformation numérique, il est crucial de gérer efficacement tous les ordinateurs et d'analyser les données numériques collectées (Ahmad et al. (2021) cité par Nematollahi et al., 2024).

Aussi, il faut noter que la plupart des PME en contexte camerounais sont familiales. Contrairement à la théorie de la contingence structurelle, les facteurs de contingence comme le manque de moyens de financement et l'absence d'une politique gouvernementale d'accompagnement, ne contribuent ici qu'à limiter le degré de sophistication des outils utilisés. L'écosystème entrepreneurial joue donc un rôle modérateur dans l'adoption par la PME de la digitalisation de la FRH. Ce résultat confirme aussi le rôle modérateur de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue (Yarbrough & Smith, 2007 ; Nematollahi et al., 2024).

Bien qu'ils confirment le nombre de catégories mis en exergue par Strohmeier (2020) en fonction du niveau de digitalisation dans leurs stratégies, il transparaît que la transformation culturelle résultant de la transformation numérique ne constitue dès lors pas un défi stratégique pour le DRH lorsque la digitalisation, nonobstant le niveau, a un objectif stratégique.

4.3.5 De la nature du processus et des niveaux de maturité numérique

Contrairement aux résultats de l'étude menée par Galindo et Léon (2023), ceux de notre étude prouvent que la digitalisation de la FRH ne constitue pas un processus séquentiel des transformations de la fonction RH des PME, mais tantôt opérationnel, et tantôt stratégique. Ces résultats rejettent le modèle conceptuel développé par Ziane et Zaam (2024). Ils confirment néanmoins, avec Yazough et al. (2026), que l'adoption de la technologie n'est pas linéaire et serait influencée par plusieurs facteurs. Les bases de l'élaboration d'une typologie de la digitalisation de la FRH seraient donc discutables (Strohmeier, 2020). Elles pourraient varier selon le contexte. En outre, nos résultats montrent que l'impact de la digitalisation de la FRH sur l'organisation de la PME est partiel et en phase avec le niveau de digitalisation. À l'inverse de ce que soutient Laudicina (2021), cela n'implique pas des changements systématiques dans l'organisation et, surtout, dans la manière de travailler avec les nouveaux outils technologiques, à cause notamment du niveau peu sophistiqué des outils utilisés. De la digitalisation de la FRH, les PME camerounaises peuvent être regroupées en quatre catégories, en fonction de la nature de l'objectif de la FRH et des activités digitalisées :

- Catégorie 1 : l'objectif de la FRH est opérationnel et toutes les activités RH sont digitalisées;
- Catégorie 2 : l'objectif de la FRH est opérationnel et les activités RH sont digitalisées en partie;
- Catégorie 3 : l'objectif de la FRH est stratégique et les activités RH sont digitalisées en totalité.

- Catégorie 4 : l'objectif de la FRH est stratégique et les activités RH sont digitalisées en partie.

On comprend dès lors le caractère différencié de sa mise en place (Kohnke, 2017). Bien que la digitalisation de la FRH génère des besoins organisationnels et managériaux nouveaux, son impact dépasse largement la sphère interne de la PME. Il n'existerait néanmoins pas toujours une dépendance mutuelle entre la digitalisation de l'organisation et la digitalisation de la FRH comme le soutiennent Amladi (2017), Bondarouk et al. (2017).

En clair, concernant la numérisation, y compris en GRH, le potentiel de la numérisation technique est exploité pour atteindre des objectifs opérationnels et stratégiques limités (Strohmeier, 2020). Il n'y aurait donc pas d'idéal type de digitalisation de la FRH pour la PME qui se caractériserait par un fort degré de numérisation, mais un idéal qui serait fonction de la nature de l'objectif du dirigeant et des activités digitalisées. Ainsi, pour garantir la pérennité de l'entreprise, la digitalisation de la FRH ne doit pas nécessairement s'accompagner d'une révision du modèle d'affaire (« *business model* »), contrairement à ce que suggère la littérature.

4.3.4 De la nécessité de la digitalisation de la FRH et de son opportunité pour la PME

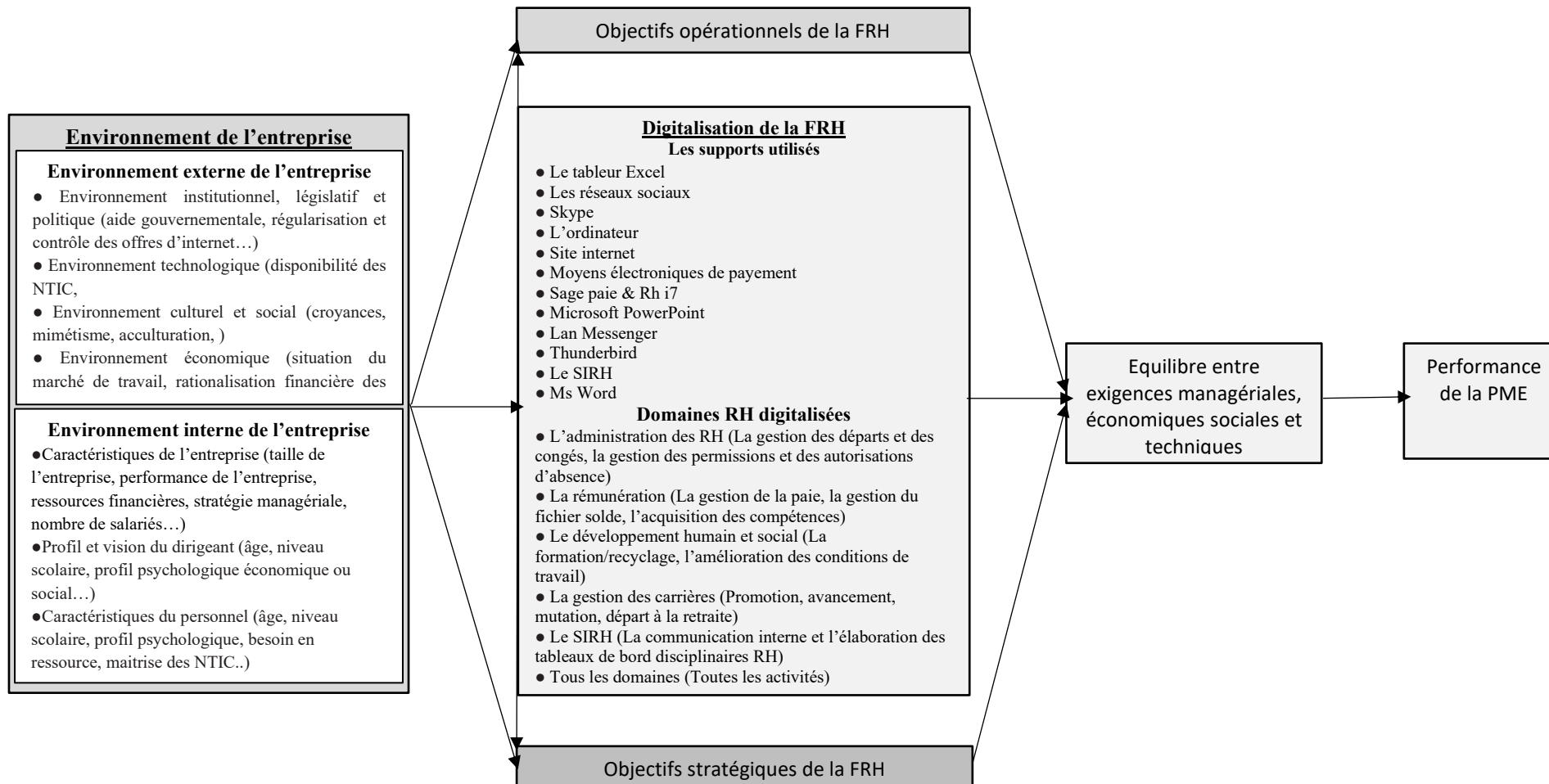
Malgré les inconvénients, la digitalisation de la FRH, comme l'illustrent Bouali et Ejbari (2022), Trivedi et Pillai (2020) constitue une nécessité vitale et une opportunité pour la PME à cause notamment des gains potentiels en termes de performance de la FRH, de performance organisationnelle, relationnelle et sociale. Toutefois, contrastée dans la mesure où certains RRH interrogés affirment ne pas avoir observé des retombées en termes de performance. D'autres encore, évoquent des coûts très élevés pour son implémentation. Ce résultat confirme celui de Kanchan et Sheba (2016). La digitalisation de la FRH aurait donc une influence positive et négative sur certains aspects de la FRH de la PME. L'influence positive viendrait des avantages managériaux, sociaux et techniques qu'offre la digitalisation de la FRH. Le caractère négatif de la digitalisation de la FRH est la conséquence des craintes qu'ont les salariés vis-à-vis de leur emploi. Ce résultat, comme ceux de la plupart des recherches effectuées dans les pays développés, illustre les problèmes de gestion du personnel que rencontrent les PME. Ils semblent à l'analyse de la revue de la littérature, similaires de par le monde, nonobstant les typologies. Les problèmes de recrutement, de rétention et de roulement de la main-d'œuvre, liés à des conditions de travail souvent précaires, sont communs aux PME. La digitalisation dans certains cas, peut réduire la possibilité pour les salariés d'obtenir des pourboires de la part des clients.

Néanmoins, les résultats montrent globalement que, la digitalisation des RH est bien plus qu'une tendance. Elle est devenue un levier essentiel pour la gestion des RH (Ziane & Zaam, 2024, Nematollahi et al., 2024), bien qu'elle ne vise pas globalement à créer des innovations managériales, contrairement à certaines PME occidentales. Elle constitue plutôt un moyen d'adaptation aux exigences et défis managériaux. Son caractère contrasté s'explique par un contexte encore peu propice. En effet, la faible couverture du réseau sur le territoire national, le débit très limité malgré la 4G et le faible niveau de culture digitale, constituent des facteurs

explicatifs à ne pas négliger. Le contexte apparaît ainsi comme un véritable facteur modérateur de l'efficacité de la digitalisation de la FRH des PME camerounaises.

Toutefois, qu'on soit au Cameroun ou dans une autre partie du globe, quel que soit sa taille, la finalité de toute entreprise en ce début du XXI^{ème} siècle comme le postule la théorie évolutionniste de la firme, est la survie. Et pour survivre, l'entreprise capitaliste a besoin de maximiser son profit. Ce qui justifie de ce point de vue la similarité des résultats obtenus concernant la nécessité de la digitalisation de la FRH des PME camerounaises. Il s'agit là d'un crédo universel dans un monde devenu un village planétaire, marqué par une concurrence accrue et par l'acculturation des populations camerounaises et africaines aux nouvelles technologies de la communication et de l'information (NTIC). Face à la nouvelle génération de travailleurs et de clients, à l'aggravation de la concurrence ainsi qu'aux nouvelles modalités de déclarations fiscales, la digitalisation s'impose progressivement comme une exigence pour les PME camerounaises. De la discussion, les résultats obtenus sont synthétisés dans la figure 3, page 24.

Figure 3 : La digitalisation de la FRH des PME camerounaises



Source : Résultat de nos analyses

5 Implications managériales et théoriques

La PME se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de se doter de compétences adéquates si elle veut tirer profit des retombées de la digitalisation de sa FRH. Ce processus doit être contingent et adapté aux réalités et ressources de chaque PME. Il devrait néanmoins être accompagné d'un management éthique, lequel devra être focalisé sur la préservation du bien-être global, de l'emploi et de la sécurité des salariés. Cela permettrait aux managers des PME de réduire les résistances au changements liées au risque de substitution de l'homme par le logiciel et au risque de déshumanisation du travail. Il s'agit aussi de revoir le leadership des dirigeants des PME en mettant en œuvre un leadership de soutien (Trivedi & Pillai, 2020) voir, bienveillant. Face à la modicité de ses ressources financières, les promoteurs de PME devraient penser ouvrir leur capital à des actionnaires potentiels. Les conclusions de l'étude montrent aussi la nécessité de décentraliser le pouvoir et d'ajuster la culture organisationnelle aux exigences de la digitalisation lorsqu'elle s'impose. La réussite de la digitalisation RH repose sur un équilibre subtil entre innovations technologiques et maintien d'un lien humain fort. Les entreprises qui sauront conjuguer ces deux dimensions seront mieux préparées à relever les défis futurs, à fidéliser leurs collaborateurs et à bâtir un modèle organisationnel durable (Habhab, 2025).

Les résultats attestent de l'importance d'une concertation entre l'Etat et le groupement patronal. Un tel cadre constituerait une alternative pour une sensibilisation de proximité et l'émergence d'une culture managériale éthique, surtout favorisera l'écosystème managérial. Les retombés sur la performance de digitaliser la FRH des PME prouvent l'urgence que des solutions soient mises en place par l'Etat et les bailleurs de fonds pour financer et accompagner cette digitalisation afin d'améliorer la création de valeur par les PME qui constituent l'essentiel du tissu économique et l'un des principaux pourvoyeurs d'emploi. Des mesures d'incitation fiscales et un encadrement juridique seraient envisageables. Ceci est d'autant plus impérieux que non seulement la digitalisation expose à la cybercriminalité, mais un autre frein évoqué par les répondants est la faible couverture nationale du réseau internet.

D'un point de vue théorique et méthodologique, malgré des contours semblent-ils universels, l'influence du contexte n'est pas sans conséquences. L'approche holistique est plus adaptée pour comprendre la digitalisation de la FRH de la PME. La revue critique de la littérature sur la digitalisation de la FRH doit donc se faire sous le prisme du contexte. Les études qualitatives constituent de fait les meilleures sources de connaissance de ce processus managérial. La digitalisation de la FRH apparait comme un processus hétérogène, voire un effet de mode homogène qui s'accommode à la contingence structurelle et managériale (Galindo & Léon, 2023).

6 CONCLUSION

L'étude visait à appréhender les contours de la digitalisation de la fonction RH(FRH) des PME, à partir de données primaires recueillies auprès des responsables des ressources humaines (RRH) dans une approche compréhensive. Les résultats montrent que cette digitalisation est non seulement une nécessité, mais aussi une opportunité pour les PME, quels que soient leur niveau de maturité digitale et les obstacles rencontrés. Il s'agit d'un levier à la fois opérationnel et stratégique.

En outre, les enjeux et défis de la digitalisation de la FRH ne dépendent ni de la contingence structurelle, ni du niveau de maturation digitale de la FRH de la PME. Ils varient au gré des objectifs et des moyens technologiques utilisés. La digitalisation de la FRH des PME apparaît dès lors comme une réalité universelle. Toutefois, l'ampleur des changements observés, loin de résulter d'une volonté stratégique délibérée des dirigeants de PME, découle plutôt d'un manque de compétences clefs et de ressources financières limitées, en particulier dans le contexte camerounais et africain. Ces transformations symbolisent, d'une part, une rupture plus ou moins forte et une remise en question des façons de penser et d'agir jugées insatisfaisantes et, d'autre part, la mise en place de palliatifs technologiques conduire l'organisation vers une situation perçue comme plus satisfaisante.

Le caractère peu séquentiel du processus de digitalisation de la FRH, mis en relief dans cette étude, confirme la gestion jugée souvent aléatoire des PME. Il constitue ainsi un facteur de contingence managériale explicatif des contours de cette digitalisation en contexte camerounais, même si ces contours peuvent parfois être conformes à ceux des PME des autres pays, tel que présenté dans la littérature. Par ce résultat, cette recherche enrichit la littérature existante.

Celle-ci révèle toutefois l'existence d'une typologie des PME- classées suivant le niveau de digitalisation de leur FRH et de la nature des objectifs- qui pourra servir de base à des futures recherches comparatives dans d'autres contextes. Enfin, ce résultat invite à reconsidérer la définition de la digitalisation. Il convient d'y intégrer ses dimensions sociale, économique, culturel, politique (en tant que problématique de politiques publiques), technologique, financier et transformationnelle, ainsi que son influence sur les comportements et le bien-être des individus, des organisations et des gouvernements.

La digitalisation de la FRH est un processus continu. Il serait indispensable de mener une étude longitudinale pour mieux l'appréhender. De plus, dans le cas des transformations en entreprises, une autre piste de recherche pourrait consister à approfondir le modèle de changement organisationnel induit par la digitalisation de la FRH des PME et à analyser les réticences des salariés. Cela permettrait de proposer un modèle de conduite du changement adapté et spécifique aux contingences d'une PME en cours de digitalisation. Enfin, une étude comparative avenir, prenant en compte les caractéristiques intrinsèques aux PME, aurait pour objet d'analyser son niveau d'influence ou son caractère médiateur.

REFERENCES

- Amladi, P. 2017. Guide des RH pour la transformation numérique : dix cas d'utilisation de l'économie numérique pour transformer les ressources humaines dans le secteur manufacturier. *Strategic HR Review* 16(2): 66–70. <https://doi.org/10.7202/1007945ar>.
- Andich, I., & Dkier, Y. (2021). Digital et Ressources Humaines : Quel apport à la Gouvernance financière?. *Journal of Social Sciences and Organizational Management*, 1-16.
- Baddouh, I., & Ait Soudane, J. 2024. L'intégration de l'IA dans la gestion des ressources humaines : convergence et défis éthiques. *International journal of accounting, finance, auditing, management and economics*, 5(4): 210-222. www.ijafame.org.
- Badouan, R., & Belmouffeq. B., & Mesrar, A. 2022. Transformation Numérique de la Fonction RH. *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" : 1- 23. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/711/525>.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. 2019. Transformation digitale de la fonction RH : Dunod.
- Benoît, C. & Rousseau, M.-D. 1990. La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39–55. <https://doi.org/10.7202/1007945ar>.
- Black, J. S., & Van Esch, P. 2020. AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2): 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. 2017. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of human resource management*, 28(1): 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.
- Bouali, J., & Ejbari, R. 2022. La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension. I, 3(1-1), *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*: 348-366. <https://revue.ijafame.com/index.php/home/article/view/318/318>.
- Boudreau, J. W., & Ziskin, I. 2011. The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*, 40(4): p.255 <http://ceo.usc.edu>.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2): 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. 2016. Digitalization. In K.B. Jensen & R.T. Craig (Ed.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (556-566). Chichester: Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111> [Digital Object Identifier \(DOI\)](https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111)
- Chan, Ye. & Reich, BH. 2007. Alignement des TI : quels enseignements en tirer ? *Journal of Information Technologie*, 22(4): 297–315.
- Charmaz, K. 2000. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. *Handbook of Qualitative Research*. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA, Sage: 509-535. <https://qualquant.org/wp-content/uploads/text/Charmaz%202000.pdf>.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & al. 2015. Alignement stratégique des TI : vingt-cinq ans après. *Journal des technologies de l'information*, 30(2): 91–100.

- Creswell, J. W. 2008. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications, Inc.
- Daft, R. L., & Lengel, R.H. 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implication for information Systems. MIS Quaterly, 11(2). <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/DaftLengel.pdf>.
- De Clerck, J. 2017 Numérisation, digitalisation et transformation numérique : les différences. i-SCOOP : <http://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations. Performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4): 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>.
- Econuma. 2019. Etude sur la transformation digitale de la TPE/PME au Cameroun: ECONUMA.COM/Plateforme de digitalisation des entreprises. www.econuma.com.
- Facile, V. I. T. 2020. Qu'est-ce que la digitalisation : avantages et inconvénients. Votre IT Facile: <https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-ladigitalisation-avantages-et-inconvenients/>
- Farhan, A. F., Salamzadeh, Y., & Richardson, C. 2021. The Impact Of E-HRM On Employee Productivity-Mediating Role of Innovation. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12(6).
- Florkowski, G. W., & Olivas-Luján, M. R. 2006. The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms. Personnel Review, 35(6): 684-710. <https://doi.org/10.1108/00483480610702737>
- Frimousse, S., & Peretti, J-M. 2021. Quel style de management dans l'organisation post-Covid? Question(s) de management, n°4 (34): 97-171. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>
- Galindo, G. E. L. 2023. Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale au travers de la méthode Delphi. Revue de gestion des ressources humaines, 1 (127) : 3-19. <https://doi.org/10.3917/grhu.127.0003>
- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. 2008. Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Paris, Pearson- Education.
- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. 2011. Méthode de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion : Pearson Education France.
- Ghiuță, O-A, & Bakiti ba, M. B. 2024. Human resource management resilience's practices for post-covid19 Cameroon companies. Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4. Academica Brâncuși" Publisher: 207-218. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2024-04/21_Ghiuta.pdf.
- Girard, A., Fallery, B. & Rodhain, F. 2011. L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. 16ème Congrès de l'AIM: St Denis de La Réunion, mai 2011. <https://hal.science/hal-00843689/>.
- Godet, M. 1991. L'avenir autrement -. De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie : Dunod.
- Gong, C., & Ribiere, V. 2021. Developing a unified definition of digital transformation. Technovation, 102: Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>.
- Gunia, N. 2002. La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de doctorat : Université Toulouse I, Avril.

- Habhab, Y. 2025. L'impact de la digitalisation sur les pratiques en ressources humaines. Article académique. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/124604617/Article_Digitalisation_RH_Yamin_aHabhab.
- Hamouche, S. 2021. Human resource management and the Covid-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 15: 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- Heikkilä, J. P., Rentto, O., & Feng, Y. 2017. Aiming for Strategic e-HRM: Motives and Consequences of e-HRM Implementation in an MNC. In *Electronic HRM in the Smart Era*, Emerald Publishing Limited: 173-199.
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N. 1993. Alignement stratégique : tirer parti des technologies de l'information pour la transformation des organisations. *IBM Systems Journal* 32, 4-16. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.382.0472>.
- Henri, N. T., & Edson, N. S. 2012. Accès au crédit bancaire et survie des PME camerounaises : le rôle du capital social. *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 19(1-2), 111-136.
- Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M. M., & Borini, F. M. 2019. Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21: 48-69. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3964>.
- Junita, A. 2021. The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age: 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020): Yogyakarta, Indonesia. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.
- Kamhi, M., & Salahddine, M. A. 2025. Vers un modèle d'implémentation de l'ERP dans le secteur public. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6 (5): 43-73. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1890>.
- Kanchan, A. & Sheba, G. 2016. A study on the impact of digitization on human resource (HR) functions: HR professionals' perspective. *South Asian Academic Research Journals*, 6(12): 115-122. <https://addtest.indianjournals.com/article/aca-6-12-013>.
- Kohnke, O. 2017. It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*, 69-91. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-40967-2_3.pdf.
- Konradowski, O. 2021. L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias : Mathéo, Université de Liège. Mémoire. <http://hdl.handle.net/2268.2/13137>.
- Laudicina, O. 2021. La perception des professionnels du métier face à la digitalisation de la fonction RH. Axé sur l'évolution de la fonction des responsables en ressources humaines et des recruteurs. Mathéo, Université de Liège. Mémoire. <http://hdl.handle.net/2268.2/13101>.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3): 215-234. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90003-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90003-1).
- Lissaneddine, Z., & Laaroussi, O. 2021. Université Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur. AGRH: Communication au 31^{ème} Congrès à Tours du 5 au 3 mars 2021. https://www.agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/LISSANEDDINE_LAAROUSSI.pdf.

- Manuti, A., & De Palma, P. D. 2018. Digital HR: a critical management approach to the digitalization of organization. Cham: Palgrave Macmillan.
- Mazurchenko, A. & Maršíková, K. 2019. Digitally powered human resources management: skills and roles in the digital Era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2): 72–87. <http://aip.vse.cz/doi/10.18267/j.aip.125.html>.
- Minbaeva, D. 2021. Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4): 1-23.
- Minsky, M. 1986. The society of mind. Simon and Schuster.
- Mungongo, K. E. & al. 2024. Digitalisation de la fonction ressources humaines : levier majeur de performance pour les sociétés congolaises : cas de l'agence congolaise des systèmes d'information. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4) : 272 – 285. <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/1764/1388>.
- Nematollahi, H., Mohammadi, H., Gholipour, A., & Mohammad Esmaeili, N. 2024. Impact of Digital Human Resource Management Practices and Digital Transformation on Human Resource Management System Strength: Evidence from Insurance Industry. *Interdisciplinary. Journal of Management Studies (IJMS)*, 17 (4): 1077-1096. [10.22059/ijms.2024.369569.676449](https://doi.org/10.22059/ijms.2024.369569.676449).
- Ngok Evina, J.F. & Kombou, L. 2006. L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 89-98. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0089>.
- Nikolaou, I. 2014. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22: 179-189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>.
- Nkakleu, R. & Manga, B. 2015. L'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 287-313. <https://doi.org/10.7202/1035418arr>.
- Obeidat, S. M. 2016. The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel review*, 45(6): 1281-1301. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.911039>.
- Obeta, R. U. 2025. The impact of digitalization on human resource management functions. *Arabian Journal of Business and Management Review*: 53-58. <https://j.arabianjbmr.com/index.php/ajbmr/article/view/1296/1177>.
- Ostroff, C., & Bowen, DE. 2000. Faire évoluer les RH vers un niveau supérieur : pratiques RH et efficacité organisationnelle. Dans : Klein KJ & Kozlowski SWJ (dir.) *Théorie, recherche et méthodes multiniveaux dans les organisations : fondements, extensions et nouvelles orientations*. New York: Jossey-Bass, 211-266.
- Paille, P., & Mucchielli, A. 2011. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. *Sciences Humaines & Sociales*, 2^{ème} Edition, Paris: Collection U, Armand Colin.
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemunugu, S., Gaha, Khadija, & Laberge, M. 2020. Taxonomy of business value underlying motivations for e-HRM adoption: An empirical investigation based on HR processes. *Business Process Management Journal*, 26(6): 1661-1685. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0150>.
- Polanyi, M. 1962. *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Harper & Row, New York.
- Retno Ayu, P. S. 2024. The influence of digital technology on human resource management practice. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*, 1(1): 108-115.

- Savall, H. & Zardet, V. 2004. Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe. Edition 49, Paris : Economica.
- Savoie-Zajc, L. 2009. L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (5e édition), Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Scouarnec, A. 2008. Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective. Management & Avenir, 19(5): 171-186. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-171?lang=fr>.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.-R. & Olafsen, A.-H. 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, Journal of Product & Brand Management, 22(7): 473-483. www.emeraldinsight.com/1061-0421.htm.
- Stolterman, E., & Fors, A. 2004. Information Technology and the Good Life. In B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A. T. Wood-Harper, & J. I. DeGross (Eds.), Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, 143, :687-692, Springer. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. 2020. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge.
- Storhay, P. 2016. Transformation, RH et Digital. Paris: EMS Management et Société.
- Strohmeier, S. 2007. Recherche en GRH électronique : revue et implications. Gestion des ressources humaines: 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>.
- Strohmeier, S. 2020. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 34(3): 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
- Trivedi, A., & Pillai, L. 2020. HR: Digital Transformation 2020.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, 25(2): 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- Union internationale des télécommunications [UIT], 2025. Etat du développement numérique et tendances en Afrique : défis et opportunités. Rapport, avril 2025.
- Van Den Berg, M. J., Stander, M. W., & Van Der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organization. SA Journal of Human Resource Management, 18:1-13. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404>.
- Van der Maren, J.-M. 1995. Méthodes de recherche pour l'éducation. Montreal, Quebec: Les Presses de l'Université de Montreal. <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>.
- Voermans, M., & Van Veldhoven, M. J. P. M. 2007. Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. Personnel, 36(6): 887-902. <https://dx.doi.org/10.1108/00483480710822418>.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. 2020. Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(1): 64-77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>.
- Yarbrough, A. K., & Smith, T. B. 2007. Technology acceptance among physicians: A new take on TAM. Medical Care Research and Review, 64(6): 650-672. <https://doi.org/10.1177/1077558707305942>.
- Yazough, Z. et al., 2026. The impact of Human Ressource Management Digitalization Performance: Asystématique Literature Review. International Review of Applied Finance Economics and Management, 2(1). https://doi.org/10.1007/978-3-032-07718-9_17.

Ziane, H. & Zaam, H. 2024. La digitalisation des ressources humaines, un levier de croissance pour les entreprises. Journal of Economic and Managerial Studies, 1(02): 170-196. <http://revues.imist.ma/?journal=REMSES&page=index>.

Ziane, H., Beddaa, M. ., & Zaam, H. 2026. La digitalisation de la fonction ressources humaines : une revue de littérature. International Review of Applied Finance Economics and Management, 2(1): 1-18. <https://doi.org/10.66130/6rwzrg48>.

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/Monsieur ;

Dans le souci de comprendre les contours de la digitalisation de la fonction RH dans les PME de la ville de Douala et, en vue d'apporter notre contribution à l'amélioration de ce processus managériale qui s'avère de nos jours constituer un levier de performance pour l'entreprise, nous avons jugé nécessaire d'initier une recherche sur le thème : « **Digitalisation de la fonction ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises (PME) : cas de la ville de Douala** ».

Tout en vous garantissant la stricte confidentialité des données recueillies, nous vous invitons à répondre à nos questions et vous remercions par avance pour votre franche collaboration.

Thèmes	Sous-thèmes
Identification du répondant et de la structure	Profil de l'enquêté (Sexe, âge, expérience au travail (ancienneté professionnelle, ancienneté au poste)) Description de votre profil RH (niveau d'étude, formation, activités, qualités, compétences) Présenter l'entreprise Donner sa dénomination Donner nombre d'employés Donner la branche d'activité Donner le Chiffre d'affaires
1-Digitalisation	1- Qu'entendez-vous par digitalisation ? 2- Disposez-vous d'un service qui s'occupe de cette informatisation ? 3- Quel est le niveau de capacité (pas seulement techniques et infrastructurelles mais le niveau d'acculturation au digital de vos collaborateurs) à intégrer pleinement les nouvelles technologies numériques dans l'ensemble de vos activités ?
2-Fonction ressources humaines (RH)	4- Qu'entendez-vous par fonction Ressources Humaines (RH) ? 5 -Quels sont selon vous vos objectifs et enjeux ressources humaines avant l'informatisation ? 6- Quelles sont les différentes activités de la fonction RH menées au sein de votre entreprise et l'appréciation que vous faites d'elles ? 7- Quelles sont les difficultés rencontrées ou les obstacles dans la mise en application de ces activités dans votre entreprise ?
3-Digitalisation de la fonction RH	8 -Qu'entendez-vous par digitalisation de la fonction RH ? 9 – Si elle existe, à quel niveau se trouve l'informatisation de votre fonction RH ? (Êtes-vous au début ou alors à un niveau quelconque) ? 10- Comment a-t-elle été mise en place ? 11- Quelles sont les différentes activités de la fonction RH numérisées menées chez vous ? 12- Quelles sont les différents outils numériques que vous utilisez pour chacune de ces activités, donnez des exemples pour chacune d'elles ? 13- Avez-vous personnellement ou constatez-vous chez vos collaborateurs des réticences à l'utilisation de ces nouveaux outils numériques dans votre travail ? 14 - Peut-on dire que l'informatisation impacte la fonction RH dans votre entreprise ? 15 -Quels sont selon vous les inconvénients (menaces, freins, risques) liés à ce changement dans votre fonction RH ? 16 -Quels sont ses avantages (bénéfices, opportunités) pour votre fonction RH ? 17 -Depuis que votre entreprise est passée par l'informatisation, ses enjeux et objectifs RH ont-ils évolué ou ont-ils été atteints ? 18- Quelle est selon vous la contribution de la digitalisation de la fonction RH sur la performance de votre entreprise et sur l'atteinte des objectifs et buts RH ?
CONCLUSION	Avez-vous des questions ? Des infos à ajouter ?