Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 Emerging Approaches in Modern Business

Transformation Digitale de la Fonction Ressources Humaines et Résistance au Changement dans les PME Marocaines : Proposition d'un Modèle Conceptuel et d'un Cadre Méthodologique

Digital Transformation of the Human Resources Function and Resistance to Change in Moroccan SMEs: A Conceptual Model and Methodological Framework Proposal

Marouan EL HAMMARI[1], Loubna BELMOURD[2], Hicham EL YOUSSFI[3]

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD)

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

1marouan.elhammari@um5r.ac.ma 2l.belmourd@um5r.ac.ma 3hicham.elyoussfi@um5r.ac.ma

***Résumé* — Introduction. La transformation digitale de la fonction ressources humaines (e-GRH) s'impose comme un levier stratégique de compétitivité et de professionnalisation pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent l'essentiel du tissu productif marocain. Pourtant, les projets de digitalisation RH échouent fréquemment, moins pour des raisons techniques qu'humaines : la résistance au changement demeure le principal facteur d'échec identifié par la littérature. Or, les cadres d'analyse adaptés aux PME des économies émergentes, et singulièrement au contexte marocain, restent rares et fragmentés.**

Question de recherche. Cet article conceptuel pose la question suivante : quels sont les déterminants de la résistance au changement lors de la transformation digitale de la fonction RH dans les PME marocaines, et par quels mécanismes les leviers managériaux peuvent-ils l'atténuer ?

Ancrage théorique. La recherche articule trois corpus complémentaires : la théorie du champ de forces et le modèle en trois phases de Lewin, qui appréhendent la résistance comme une force de rappel inhérente à toute transition organisationnelle ; l'approche multidimensionnelle de la résistance (cognitive, affective, comportementale) et ses déterminants individuels et contextuels ; enfin, le modèle UTAUT d'acceptation des technologies, appliqué au champ de l'e-GRH. De cette articulation est dérivé un modèle intégrateur reliant des déterminants individuels (insécurité perçue de l'emploi, déficit de compétences numériques) et organisationnels (communication managériale, accompagnement au changement) à la résistance au changement et à l'acceptation des outils digitaux RH, la confiance envers la direction jouant un rôle médiateur. Quatre hypothèses de recherche sont formulées.

Méthodologie proposée. Un design quantitatif hypothético-déductif, de posture positiviste, est proposé : une enquête par questionnaire sera administrée auprès de salariés, responsables RH et dirigeants de PME marocaines ayant engagé un projet de digitalisation RH. Les construits seront mesurés par des échelles de Likert à cinq points adaptées de la littérature, et le modèle sera testé par la méthode des équations structurelles fondée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM), incluant une analyse de médiation par bootstrap.

Contributions attendues et conclusion. Sur le plan théorique, l'article propose une transposition raisonnée de modèles élaborés pour de grandes organisations vers le contexte des PME d'une économie émergente. Sur le plan managérial, le cadre proposé vise à outiller les dirigeants de PME pour anticiper et réduire la résistance lors de leurs projets d'e-GRH. La validation empirique du modèle fera l'objet d'un article ultérieur.

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611

Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 **Emerging Approaches in Modern Business**

***Mots Clefs* — Transformation digitale ; e-GRH ; résistance au changement ; PME ; conduite du changement ; modèle conceptuel ; Maroc.**

***Abstract* — This conceptual paper proposes a theoretical model and a methodological framework for studying resistance to change in the context of the digital transformation of the human resources function (e-HRM) in Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs). Drawing on Lewin's force field theory, the multidimensional view of resistance and the UTAUT model, an integrative framework is developed linking individual determinants (perceived job insecurity, digital skills gaps) and organizational determinants (managerial communication, change support) to resistance to change and to the acceptance of digital HR tools, with trust in management as a mediating mechanism. Four research hypotheses are formulated. A positivist, hypothetico-deductive quantitative design is proposed, based on a questionnaire survey of employees, HR managers and owner-managers of Moroccan SMEs, to be analyzed through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with bootstrap mediation analysis. Expected theoretical and managerial contributions are discussed. The empirical validation of the model will be the subject of a forthcoming research article.**

***Keywords* — Digital transformation; e-HRM; resistance to change; SMEs; change management; conceptual model; Morocco.**

I. Introduction

La digitalisation des organisations s'est imposée comme une dynamique irréversible, accélérée par la crise de la Covid-19 et la diffusion massive des technologies de l'information. La fonction ressources humaines, longtemps perçue comme un support administratif, est au cœur de cette mutation : SIRH, recrutement en ligne, paie dématérialisée, formation à distance et analytique RH transforment en profondeur la gestion des personnes [1], [2].

Si les grandes entreprises disposent des ressources nécessaires pour conduire ces projets, les PME — plus de 90 % du tissu productif marocain — affrontent cette transition dans des conditions contraintes : budgets limités, faible formalisation de la fonction RH, dépendance à l'égard du dirigeant-propriétaire et culture marquée par la proximité et l'informel [3]. Dans ce contexte, la résistance au changement des salariés, voire des dirigeants eux-mêmes, constitue l'un des principaux facteurs d'échec des projets de digitalisation RH [4], [5].

La littérature sur la conduite du changement a largement documenté les sources de résistance dans les grandes organisations, mais les travaux portant sur les PME des économies émergentes, et particulièrement sur le contexte marocain, demeurent rares et fragmentés. Cette recherche vise à combler cette lacune en répondant à la question suivante : quels sont les déterminants de la résistance au changement lors de la transformation digitale de la fonction RH dans les PME marocaines, et quels leviers managériaux permettent de l'atténuer ?

Le présent article est de nature conceptuelle et méthodologique : il ne mobilise volontairement aucune donnée empirique. Son ambition est de poser les fondations théoriques de la recherche — en construisant un modèle conceptuel intégrateur assorti d'hypothèses testables — et d'en spécifier rigoureusement le design méthodologique, ouvrant ainsi la voie à une validation empirique qui fera l'objet d'un article ultérieur. Il est structuré comme suit : la deuxième section développe la revue de littérature et le cadre conceptuel ; la troisième expose le cadre méthodologique proposé ; la quatrième discute les contributions théoriques et managériales attendues ; la conclusion synthétise le cadre, ses limites et ses prolongements.

II. Revue de la Litterature et Cadre Conceptuel

A. La Transformation Digitale de la Fonction RH

La transformation digitale de la fonction RH, ou e-GRH (electronic Human Resource Management), désigne l'intégration des technologies de l'information dans l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines, du recrutement à la gestion des carrières, en passant par la paie, la formation et l'évaluation de la performance [1]. Strohmeier [2] distingue trois niveaux d'e-GRH : opérationnel (automatisation des tâches administratives), relationnel (outils de communication et de collaboration) et transformationnel (analytique RH, aide à la décision stratégique). Marler et Fisher [6] soulignent toutefois que le lien entre e-GRH et performance stratégique demeure conditionné par l'appropriation effective des outils. Pour les PME, la

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611

Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 **Emerging Approaches in Modern Business**

digitalisation RH promet efficience, traçabilité des données sociales et professionnalisation de la fonction, mais elle bouleverse les routines établies et redistribue le pouvoir informationnel.

B. La Résistance au Changement : Fondements Théoriques

La résistance au changement est classiquement définie comme l'ensemble des attitudes et comportements par lesquels les acteurs s'opposent, activement ou passivement, à une transformation organisationnelle. Lewin [7] la conceptualise comme une force de rappel dans un champ de forces opposant moteurs et freins du changement : toute transition suppose une phase de décristallisation (unfreezing), de mouvement (moving) puis de recristallisation (refreezing). Piderit [8] souligne la nature multidimensionnelle de la résistance, à la fois cognitive (croyances sur le changement), affective (émotions suscitées) et comportementale (actions d'opposition). Oreg [9] montre par ailleurs que la disposition individuelle à résister au changement varie selon des traits stables de personnalité, tandis que les approches contextuelles insistent sur le rôle de la justice organisationnelle, de la confiance envers la direction et de la qualité de la communication [10]. Kotter [4] et Autissier et Moutot [5] traduisent ces enseignements en dispositifs opérationnels : vision partagée, communication, formation et implication des acteurs.

Le modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) de Venkatesh et al. [11] complète cette perspective en identifiant quatre déterminants de l'acceptation des technologies : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices. Appliqué à l'e-GRH, ce modèle suggère que la résistance diminue lorsque les utilisateurs perçoivent l'utilité des outils, les jugent faciles à utiliser et bénéficient d'un environnement de soutien.

C. Spécificités des PME et Contexte Marocain

Les PME présentent des caractéristiques structurelles qui conditionnent la dynamique du changement : centralisation de la décision autour du dirigeant, faible spécialisation fonctionnelle, ressources limitées et forte proximité relationnelle [3]. Au Maroc, les diagnostics institutionnels convergent sur un retard de maturité digitale des PME, imputable au coût perçu des technologies, au déficit de compétences numériques et à une culture managériale parfois réticente à la formalisation [12]. La fonction RH y est souvent embryonnaire, assurée par le dirigeant ou un comptable, ce qui rend la digitalisation plus simple techniquement (peu de systèmes hérités) mais plus délicate humainement (absence de relais internes de conduite du changement). Ces spécificités justifient de recontextualiser, plutôt que de transposer mécaniquement, les modèles élaborés pour les grandes organisations.

D. Modèle Conceptuel et Hypothèses de Recherche

En articulant ces courants, nous proposons un modèle conceptuel intégrateur (Fig. 1) dans lequel la résistance au changement est expliquée par deux familles de déterminants — individuels (insécurité perçue de l'emploi, déficit de compétences numériques) et organisationnels (communication managériale, accompagnement au changement) — la confiance envers la direction jouant un rôle médiateur entre la communication et l'acceptation des outils digitaux RH. Quatre hypothèses de recherche, formulées comme des propositions à tester empiriquement, structurent ce modèle :

H1. Les déterminants individuels accroissent la résistance au changement : (H1a) plus l'insécurité perçue de l'emploi est élevée, plus la résistance au changement est forte ; (H1b) plus le déficit de compétences numériques est important, plus la résistance au changement est forte.

H2. La qualité de la communication managériale relative au projet de digitalisation RH réduit la résistance au changement.

H3. L'accompagnement au changement (formation aux outils, implication précoce des utilisateurs dans le choix et le déploiement des solutions) réduit la résistance au changement.

H4. La confiance envers la direction médiatise la relation entre la communication managériale et l'acceptation des outils digitaux RH : la communication renforce la confiance, laquelle favorise l'acceptation.

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611

Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 **Emerging Approaches in Modern Business**

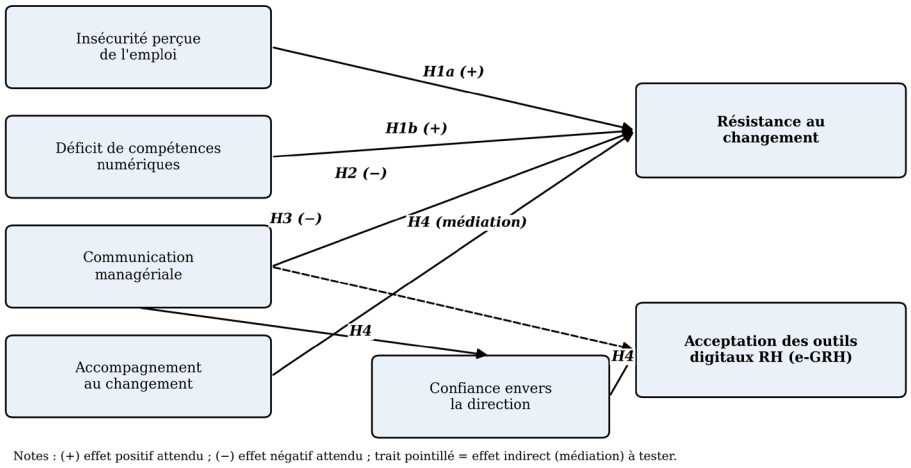


Fig. 1 Modèle conceptuel proposé : déterminants de la résistance au changement et de l'acceptation de l'e-GRH

III. Cadre Methodologique Propose

A. Posture Épistémologique et Design de Recherche

La recherche s'inscrira dans une posture positiviste et adoptera une démarche hypothético-déductive : le modèle conceptuel dérivé de la littérature sera confronté aux données au moyen d'une enquête quantitative par questionnaire. Ce choix se justifie par la nature confirmatoire de la question de recherche — tester des relations causales postulées entre construits — et par la volonté de produire des résultats généralisables au tissu des PME marocaines. Le design sera transversal dans un premier temps, la dimension longitudinale étant envisagée comme prolongement.

B. Population Cible et Stratégie d'Échantillonnage

La population cible sera constituée des salariés, responsables RH et dirigeants de PME marocaines (effectif inférieur à 250 salariés) ayant engagé, au cours des trois dernières années, un projet de digitalisation d'au moins un processus RH (paie, recrutement, gestion administrative du personnel, formation). En l'absence de base de sondage exhaustive des PME digitalisées, un échantillonnage non probabiliste par convenance, complété par effet boule de neige via les réseaux professionnels, sera mobilisé, principalement dans les régions de Rabat-Salé-Kénitra et de Casablanca-Settat. La taille d'échantillon visée sera déterminée par analyse de puissance a priori (G*Power), conformément aux recommandations usuelles de la modélisation PLS-SEM.

C. Instruments de Mesure

1) Échelles de mesure : l'ensemble des construits sera mesuré par des échelles de Likert à cinq points (1 = « pas du tout d'accord » ; 5 = « tout à fait d'accord ») adaptées d'instruments validés par la littérature : résistance au changement d'après Oreg [9] ; communication managériale et confiance envers la direction d'après les travaux sur la confiance organisationnelle [10] ; utilité et facilité d'usage perçues des outils digitaux RH d'après Venkatesh et al. [11] ; accompagnement au changement d'après Kotter [4] et Autissier et Moutot [5]. Les items seront traduits en français selon une procédure de traduction inversée (back-translation), puis adaptés au vocabulaire des PME marocaines.

2) Pré-test du questionnaire : le questionnaire fera l'objet d'un pré-test qualitatif auprès d'une dizaine de répondants (salariés et responsables RH) afin d'en vérifier la clarté, la longueur et la validité faciale, ainsi que d'un contrôle du biais de méthode commune (séparation des sections, anonymat garanti, items inversés).

3) Variables de contrôle : l'âge, l'ancienneté, la fonction occupée, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et le degré de maturité digitale du projet seront intégrés comme variables de contrôle, certaines pouvant être testées comme modérateurs dans des analyses complémentaires.

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611

Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 **Emerging Approaches in Modern Business**

D. Stratégie d'Analyse des Données Prévue

Le modèle sera testé par la méthode des équations structurelles fondée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM), adaptée aux échantillons de taille modérée et aux modèles comportant des variables médiatrices. L'évaluation du modèle de mesure examinera la fiabilité des construits (alpha de Cronbach, fiabilité composite), la validité convergente (AVE) et la validité discriminante (critère de Fornell-Larcker, ratio HTMT). L'évaluation du modèle structurel portera ensuite sur la significativité des coefficients de chemin (bootstrap à 5 000 réplications), le pouvoir explicatif (R^2), la taille des effets (f^2) et la pertinence prédictive (Q^2). L'hypothèse de médiation (H4) sera testée par l'analyse des effets indirects avec intervalles de confiance bootstrap.

IV. Discussions et Contributions Theoriques Attendues

A. Contributions Théoriques Attendues

La première contribution attendue est d'ordre intégrateur : le modèle proposé articule des corpus habituellement mobilisés séparément — la tradition lewinienne de la conduite du changement [7], l'approche multidimensionnelle et dispositionnelle de la résistance [8], [9], et les modèles d'acceptation des technologies [11] appliqués à l'e-GRH [1], [2], [6]. En reliant résistance et acceptation au sein d'un même cadre, la recherche dépasse la lecture binaire opposant résistants et adopteurs, au profit d'un continuum attitudinal dont la confiance envers la direction constitue un mécanisme explicatif central [10].

La deuxième contribution attendue est d'ordre contextuel : en recontextualisant ces modèles dans les PME d'une économie émergente, la recherche interroge leur validité externe. Les spécificités des PME — proximité relationnelle, centralisation de la décision, informalité de la fonction RH [3] — laissent présager des pondérations différentes de celles des grandes organisations : la parole du dirigeant y est le principal vecteur de sens, et la confiance interpersonnelle pourrait y peser davantage que les dispositifs formels. La vérification de ces conjectures enrichira la littérature sur le changement en contexte africain et maghrébin [12].

La troisième contribution attendue est d'ordre méthodologique : l'adaptation et la validation d'échelles de mesure de la résistance et de l'acceptation de l'e-GRH en contexte marocain francophone doteront les recherches futures d'instruments éprouvés.

B. Contributions Managériales Attendues

Une fois le modèle testé, trois leviers actionnables devraient pouvoir être hiérarchisés à l'intention des dirigeants de PME : (i) communiquer précocement et honnêtement sur les objectifs du projet de digitalisation et ses conséquences sur l'emploi, afin de désamorcer l'insécurité perçue ; (ii) investir dans la montée en compétences numériques, y compris par des dispositifs informels de tutorat adaptés aux moyens limités des PME ; (iii) impliquer les futurs utilisateurs dès la phase de choix des outils, afin de transformer les résistants potentiels en acteurs du changement. Le modèle permettra en outre d'identifier les profils les plus exposés à la résistance et d'orienter les plans d'accompagnement, offrant aux dirigeants un tableau de bord humain du projet d'e-GRH, complémentaire de son pilotage technique et budgétaire.

V. Conclusions

Cet article a proposé un cadre théorique et méthodologique pour l'étude de la résistance au changement lors de la transformation digitale de la fonction RH dans les PME marocaines. En articulant la théorie du champ de forces de Lewin, l'approche multidimensionnelle de la résistance et le modèle UTAUT appliqué à l'e-GRH, un modèle conceptuel intégrateur a été construit, reliant déterminants individuels et organisationnels à la résistance au changement et à l'acceptation des outils digitaux RH, avec la confiance envers la direction comme mécanisme médiateur. Quatre hypothèses testables en ont été dérivées, et un design quantitatif rigoureux — enquête par questionnaire analysée par PLS-SEM avec analyse de médiation par bootstrap — a été spécifié.

La principale limite de ce travail réside, par construction, dans l'absence de validation empirique immédiate : les relations postulées demeurent, à ce stade, des propositions théoriques dont la portée explicative reste à établir. Cette limite dessine la perspective scientifique directe de la recherche : la phase de collecte et d'analyse des données, actuellement en préparation, fera l'objet d'un prochain article de recherche

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611

Proceedings of Book Series PBS -Vol 43, pp.32-38 **Emerging Approaches in Modern Business**

qui confrontera le modèle proposé au terrain des PME marocaines et en discutera les résultats. À plus long terme, des designs longitudinaux et des approches qualitatives (études de cas) permettront d'éclairer les micro-processus par lesquels la résistance se forme, se négocie et se résorbe.

ACKNOWLEDGMENT

Les auteurs remercient le Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD) de l'Université Mohammed V de Rabat, ainsi que la Professeure Yousra BEY pour son encadrement.

REFERENCES

[1] T. Bondarouk and H. Ruël, "Electronic human resource management: Challenges in the digital era," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 3, pp. 505–514, 2009.

[2] S. Strohmeier, "Research in e-HRM: Review and implications," *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 1, pp. 19–37, 2007.

[3] O. Torrès, *Les PME*. Paris, France : Flammarion, 1999.

[4] J. P. Kotter, *Leading Change*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1996.

[5] D. Autissier et J.-M. Moutot, *Méthode de conduite du changement*, 4e éd. Paris, France : Dunod, 2016.

[6] J. H. Marler and S. L. Fisher, "An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management," *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 1, pp. 18–36, 2013.

[7] K. Lewin, *Field Theory in Social Science*. New York, NY, USA: Harper & Row, 1951.

[8] S. K. Piderit, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change," *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 783–794, 2000.

[9] S. Oreg, "Resistance to change: Developing an individual differences measure," *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 4, pp. 680–693, 2003.

[10] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 393–404, 1998.

[11] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, and F. D. Davis, "User acceptance of information technology: Toward a unified view," *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 425–478, 2003.

[12] Banque Mondiale, *Maroc à l'ère du digital : Note sur l'économie numérique*. Washington, DC, USA : Groupe de la Banque Mondiale, 2021.

Copyright © 2026
ISSN: 2961-6611