

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment la digitalisation des processus RH peut-elle influencer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise ? Le cas d'Odoo.

Mémoire présenté par :

Nadia KANBOUI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique :

2024 – 2025

Promotrice :

Delphine HAUZEUR

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens tout premièrement à remercier ma promotrice, Madame Hauzeur, pour son accompagnement bienveillant. Nos échanges m'ont permis d'orienter ma réflexion et de structurer efficacement ce mémoire jusqu'à son aboutissement.

Je remercie également toutes les personnes que j'ai eu l'opportunité d'interviewer dans le cadre de cette recherche. Grâce à leur temps et à leurs témoignages, j'ai pu approfondir ma compréhension du terrain et donner vie aux concepts théoriques explorés dans ce travail.

Enfin, je souhaite adresser un merci tout particulier à mes proches pour leurs encouragements et leur soutien moral tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Engagement anti-plagiat du mémoire

« Je soussignée, KANBOUI, Nadia, Master 1, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Fait à Bruxelles, le 19 mai 2025

Signature : Nadia Kanboui – 230533

Déclaration sur l'honneur

Je soussignée, Nadia Kanboui - 230533, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	X
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	X
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but :

Fait à Bruxelles, le 19 mai 2025

Signature : Nadia Kanboui – 230533

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Chapitre 1 : Les processus RH en entreprise	1
1.1 Description des principaux processus RH	1
1.1.1 Recrutement	1
1.1.2 Formations	4
1.1.3 Congés et absences	6
1.1.4 Gestion de la rémunération et des avantages	7
1.2 Les indicateurs de performance RH	9
1.3 Les défis des processus RH traditionnels	10
Chapitre 2 : Cadre théorique de la digitalisation	12
2.1 Définition du concept	12
2.2 Historique et état des lieux	13
2.3 Les outils utiles à la digitalisation des RH	16
2.3.1 L'IA	16
2.3.2 SIRH	19
2.3.3 ERP	20
2.4 Les enjeux de la transformation digitale	22
2.5 Avantages et inconvénients de la digitalisation	24
2.6 Facteurs clés pour une digitalisation efficace	25
Chapitre 3 : Odoo	28
3.1 Présentation de l'entreprise	28
3.2 Différenciation d'Odoo face à ses concurrents	29
3.2.1 Analyse comparative	29
3.3 Fonctionnalités du module RH	31
3.3.1 Employés	31
3.3.2 Recrutement	31
3.3.3 Congés	31
3.3.4 Paie	32
3.3.5 Évaluations	32
3.3.6 Recommandations	32
3.3.7 Parc automobile	33
3.4 Étapes d'implémentation du logiciel	33
3.4.1 Analyse des besoins de l'entreprise	33
3.4.2 Paramétrage, formation et mise en œuvre du logiciel	34
3.4.3 Suivi post-implémentation et amélioration continue	34
3.5 Protection des données	35
Chapitre 4 : Proposition d'hypothèses	37

Chapitre 5 : La récolte de données	38
5.1 Méthodologie.....	38
5.1.1 Choix de la méthode.....	38
5.1.2 Sélection des participants	38
5.1.3 Déroulement des entretiens.....	39
5.1.4 Limites dans la méthodologie	39
5.2 Présentation des résultats d'interviews	40
5.2.1 Recrutement : un processus plus rapide et plus structuré	40
5.2.2 Gestion administrative RH : vers une simplification des démarches internes ..	46
5.2.3 Expérience des utilisateurs : entre autonomie, et performances	50
5.2.4 Les défis et les limites de la digitalisation des processus RH.....	55
5.3 (In)validation des hypothèses	63
5.3.1 Hypothèse n°1.....	63
5.3.2 Hypothèse n°2.....	66
5.3.3 Hypothèse n°3.....	68
5.4 Recommandations managériales	70
5.5 Perspectives d'avenir des RH.....	73
Conclusion	75
Bibliographie.....	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les étapes clés du processus de recrutement	1
Figure 2 : Taux de formation des salariés en 2020 selon la taille de l'entreprise.....	6
Figure 3 : Les différents types de congés	6
Figure 4 : Salaires mensuels bruts moyens selon le niveau d'étude en 2022.....	8
Figure 5 : Différence entre les salaires mensuels bruts moyens des femmes et des hommes en 2022.....	8
Figure 6 : Aperçu des différentes révolutions industrielles.....	14
Figure 7 : Nombre de travailleurs préférant une approche humaine à une approche digitale (en %)	15
Figure 8 : Utilisation de l'IA dans le traitement des salaires en 2024.....	18
Figure 9 : Les fonctionnalités principales d'un SIRH	19
Figure 10 : Les principaux modules d'un ERP	21
Figure 11 : Impact de la digitalisation sur le nombre de collaborateurs en entreprise....	25
Figure 12 : Logo Odoo	28
Figure 13 : Comparaison de l'implémentation et de la satisfaction des utilisateurs	29

Introduction

À l'ère du numérique, les entreprises ne peuvent plus ignorer l'impact croissant des technologies sur leur fonctionnement interne. Cette transformation touche l'ensemble des départements, et les ressources humaines n'y échappent pas. Recrutement, gestion des congés, suivi des performances, communication interne : autant de processus qui, autrefois gérés manuellement, sont désormais automatisés, centralisés et optimisés grâce à l'utilisation des outils digitaux.

Dans un contexte où les organisations doivent jongler entre productivité, performance et attractivité, la digitalisation des processus RH apparaît comme un véritable levier stratégique. Elle promet une amélioration de l'efficacité organisationnelle et une meilleure gestion des talents. Cependant, cette transition technologique implique une redéfinition profonde du métier RH, avec de nouveaux défis d'adaptation. Elle soulève également de nombreuses interrogations quant à l'équilibre à trouver entre automatisation des tâches et préservation du lien humain.

Afin de mieux comprendre ces enjeux, ce mémoire s'intéresse à la question suivante :

« Comment la digitalisation des processus RH peut-elle influencer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise ? Le cas d'Odoo »

Pour y répondre, cette étude s'appuie sur les fonctionnalités d'Odoo, un ERP belge largement utilisé pour automatiser différents secteurs, dont celui des ressources humaines. À travers l'analyse de ce logiciel, ainsi que les entretiens qualitatifs menés auprès des professionnels du secteur, ce travail vise à mettre en lumière les impacts concrets de la digitalisation sur la performance globale de l'entreprise et l'expérience des collaborateurs.

Afin d'aborder au mieux ces différents aspects, ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre présente une analyse détaillée des différents processus RH, tels qu'ils sont traditionnellement, ainsi que les indicateurs de performance qui y sont liés. Le second chapitre pose le cadre théorique de la digitalisation, en explorant sa définition, ses outils, ses enjeux ainsi que ses divers avantages et inconvénients. Le troisième chapitre est consacré à l'analyse d'Odoo, où sont présentés les différents modules RH ainsi que les étapes d'implémentation d'un tel logiciel. Le quatrième chapitre expose les trois hypothèses de recherche qui ont été formulées à partir de la revue de la littérature. Enfin, le cinquième et dernier chapitre aborde les résultats des entretiens menés, il confronte les hypothèses aux données récoltées et propose des recommandations ainsi que des perspectives d'avenir pour les fonctions RH.

En croisant théorie et pratique, ce travail offre les clés pour comprendre comment la digitalisation redessine en profondeur les dynamiques organisationnelles contemporaines.

Chapitre 1 : Les processus RH en entreprise

1.1 Description des principaux processus RH

Il faut savoir qu'en Belgique, le cadre légal des ressources humaines est principalement régi par le droit du travail (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.). Le département des ressources humaines, lui, regorge d'une multitude de processus internes qui sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces processus figurent notamment le recrutement, les formations, la gestion des congés et des absences ainsi que la gestion de la rémunération.

1.1.1 Recrutement

Le besoin de recrutement peut se faire des suites de différents facteurs, tels que l'accroissement de l'activité, le remplacement d'un employé pour cause de maladie ou de départ, la création d'un nouveau poste ou encore l'évolution organisationnelle de l'entreprise (Guillot-Soulez, 2024).

C'est une étape cruciale pour l'entreprise, mais potentiellement risquée. En effet, étant donné le grand nombre d'étapes qu'il implique, le processus de recrutement est assez long et complexe. Une mauvaise décision pourrait dès lors avoir une incidence négative pour l'entreprise, notamment sur le plan financier (Guillot-Soulez, 2024).

Les différentes étapes du processus de recrutement sont les suivantes (Peretti, 2024) :



Figure 1 : Les étapes clés du processus de recrutement

1) Définition du besoin

La première étape du processus de recrutement appelée « définition du besoin » consiste à clarifier et à formuler précisément la demande. Le manager concerné est généralement à l'origine de cette requête. Il lui est demandé de détailler le contexte et les raisons pour lesquelles ce nouveau recrutement est nécessaire (Peretti, 2024).

Dans un second temps, il est nécessaire d'évaluer l'opportunité réelle de ce recrutement. Pour ce faire, il faut se demander s'il est absolument indispensable d'engager un nouveau salarié ou si l'on peut envisager d'autres solutions, comme une réorganisation interne, la formation d'un collaborateur existant ou bien avoir recours à un prestataire externe. Cette réflexion permet de s'assurer que la décision de recruter répond à un réel besoin, tout en tenant compte des contraintes budgétaires et stratégiques de l'entreprise (Peretti, 2024).

Une fois la pertinence du recrutement validée, on procède à la définition du poste et du profil recherché (Guillot-Soulez, 2024). Il s'agit ici d'établir une description complète avec tous les éléments importants de la fonction à savoir (Peretti, 2024) :

- Les **missions principales** et les **responsabilités** liées au poste
- Les **tâches quotidiennes** ou spécifiques à réaliser
- Les **compétences techniques** (hard skills) et **comportementales** (soft skills) indispensables pour réussir dans la fonction
- Les **conditions de travail** (type de contrat, horaires, lieu, ...)

Selon Jean-Marie Peretti (2024, p. 73), professeur spécialisé en gestion des ressources humaines, le but est de « pouvoir donner aux candidats une information complète et objective » de la fonction, afin de leur permettre de se projeter dans le poste, d'en comprendre les exigences et les enjeux, et d'y postuler en toute connaissance de cause. Cette étape est indispensable pour la suite du processus, car elle guidera la rédaction de l'offre d'emploi.

2) Recherche des candidats

La deuxième étape du processus de recrutement concerne la recherche des candidats. Au moment de la recherche, l'entreprise commence généralement par faire de la prospection interne. Comme l'explique Jean-Marie Peretti (2024, p. 74), « les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne ».

Malgré ses limites (manque de renouveau et risque de rivalité), la promotion interne présente de réels avantages. Dans son ouvrage, Peretti (2024, p. 75) les cite : « temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risques d'erreurs réduits, renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance ».

Le recours au recrutement externe s'impose lorsqu'il n'existe pas de possibilités de mobilité interne ou que le poste ciblé est destiné à un profil débutant (Peretti, 2024). Dans ce cas, l'entreprise doit définir une méthode de recherche adaptée pour attirer des candidats extérieurs à son organisation.

Dès lors, deux choix s'offrent à elle : soit l'entreprise décide de réaliser le recrutement elle-même en interne via son propre service RH, soit elle décide de faire appel à un organisme externe spécialisé, comme un cabinet de recrutement ou un chasseur de têtes (Guillot-Soulez, 2024), mais ce sont des pratiques coûteuses (Peretti, 2024).

Si l'entreprise décide de s'occuper elle-même de la recherche de candidats, la publication des annonces se fera principalement en ligne ; notamment via son site internet, sur des sites de recrutement (Indeed, StepStone, ...), ou encore sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram) via le compte de l'entreprise même (Peretti, 2024).

3) Sélection des candidats

La troisième étape du processus de recrutement consiste à sélectionner les candidats les plus en adéquation avec le profil recherché. Après avoir reçu les premiers C.V. et lettres de motivation, l'entreprise va effectuer un premier tri sur base des caractéristiques et des compétences requises pour le poste (Guillot-Soulez, 2024).

À l'issue de ce premier tri, les candidats qui ne sont pas retenus recevront une lettre/un e-mail de refus. Les candidats retenus, quant à eux, seront invités pour un entretien dans les locaux de l'entreprise ou en ligne. L'objectif de l'entretien est double. Il permet non seulement à l'entreprise de mieux connaître le candidat qui postule, mais il permet également au candidat de se renseigner davantage sur l'entreprise et de poser ses questions (Peretti, 2024).

En complément de l'entretien, il peut arriver que les candidats soient soumis à divers tests (tests d'aptitudes, tests de personnalité ou tests de situation). Ceux-ci permettent d'identifier d'éventuelles faiblesses susceptibles de constituer des contre-indications pour le poste, mais surtout d'évaluer l'adéquation entre leur profil et les exigences du poste (Peretti, 2024).

Après ces étapes, l'entreprise devra procéder à un second tri afin de ne conserver que les profils les plus pertinents. Selon la nature de la fonction, d'autres entretiens peuvent être organisés pour affiner la sélection et ainsi trouver le candidat le plus en adéquation avec les exigences du poste (Peretti, 2024).

4) Concrétisation

La quatrième et dernière étape du processus de recrutement est principalement marquée par la décision d'engagement ; il faudra choisir un candidat parmi ceux retenus lors de la dernière sélection. L'entreprise lui fera ensuite son offre et les deux parties pourront négocier les conditions du contrat avant de procéder à sa signature officielle (Guillot-Soulez, 2024).

S'ensuivront l'accueil et l'intégration du nouvel arrivant. Il est essentiel d'organiser cette arrivée de manière optimale en préparant son environnement de travail (bureau, matériel, clés d'accès) et en lui fournissant toutes les informations nécessaires. L'intégration, quant à elle, passe notamment par la présentation à toute

l'équipe, la mise en place d'un onboarding structuré et un suivi régulier pour s'assurer que le collaborateur s'adapte bien à son nouvel environnement (Peretti, 2024).

En somme, le recrutement est un long processus, mais une sélection rigoureuse et une intégration appropriée permettent non seulement de favoriser la réussite du nouvel employé, mais également d'améliorer la performance et la cohésion au sein de l'organisation.

1.1.2 Formations

Le développement des compétences joue un rôle central dans les organisations (Willems, 2020). Comme l'explique Chloé Guillot-Soulez (2024, p. 83) : « La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises ».

Les formations contribuent au développement des connaissances et des compétences des travailleurs, améliorant ainsi la qualité du travail fourni. Elles facilitent également l'intégration et la maîtrise des nouveaux systèmes informatiques (matériel, applications, logiciels, ...) permettant aux entreprises de suivre le rythme des évolutions technologiques (Chopra et al., 2022). Ainsi, la formation profite à la fois aux employés, en renforçant leur employabilité, et aux entreprises, en leur permettant de s'adapter aux évolutions du marché (Willems, 2020).

Il existe plusieurs méthodes (synchrones ou asynchrones, en présentiel ou à distance) selon lesquelles un employeur peut proposer des formations à ses travailleurs (Dejoux et al., 2020). En voici les différences :

- **Synchrones en présentiel** : Ce mode implique une interaction directe et en temps réel entre les apprenants et le formateur, dans un même lieu physique. Il comprend des méthodes pédagogiques variées, telles que le coaching, le mentorat, le tutorat, les classes inversées, des escape games pédagogiques ou encore les immersions sur le terrain, ce qui favorise un apprentissage dynamique et participatif.
- **Synchrones à distance** : Elles reposent sur des échanges en temps réel entre les participants et le formateur, mais se déroulent à distance grâce aux outils numériques. Cela inclut les classes virtuelles, les webinaires, les formations en visioconférence ou encore l'e-mentorat. Ce type de formation permet de recréer un environnement d'apprentissage interactif malgré la séparation géographique.

- **Asynchrones en présentiel** : Ces formations combinent l'apprentissage autonome avec un accès à des ressources physiques mises à disposition dans un lieu spécifique. Les apprenants peuvent, par exemple, utiliser des centres de ressources ou des bibliothèques pour approfondir leurs connaissances à leur convenance, sans pour autant avoir de contraintes d'horaires définies avec un formateur.
- **Asynchrones à distance** : Il s'agit de formations accessibles à tout moment, sans aucune interaction en temps réel avec un formateur. Les apprenants progressent à leur propre rythme à l'aide de supports numériques, tels que des plateformes d'e-learning, des tutoriels en ligne, des blogs ou encore des MOOCs (Massive Open Online Course).

D'après une enquête d'Acerta (2024), les travailleurs belges préfèrent suivre des formations « classiques » tenues en présentiel plutôt que des formations dispensées en ligne.

Dans son ouvrage, Jean-Pierre Willems (2020) explique que l'investissement des entreprises dans le développement des compétences de leurs salariés repose sur un paradoxe : en formant un salarié, l'entreprise enrichit avant tout le capital individuel de son salarié plutôt que son propre capital de compétences en tant qu'organisation. Or, la compétence du salarié constitue la base du travail, puisqu'elle est à la fois ce que l'entreprise cherche à exploiter et ce que le salarié met à sa disposition. Ce paradoxe, bien que rarement mis en avant, joue un rôle clé dans la décision des entreprises d'investir – ou non – dans la formation de leurs employés.

Selon une étude réalisée par Acerta (2024, p. 8), en Belgique, « 8 % des organisations ne proposent pas de formations à leurs travailleurs ». Et pour cause, selon la législation belge, la formation continue est un droit et non une obligation. Le nombre de jours de formation auxquels un travailleur peut prétendre dépend de son statut (travail à temps plein ou à temps partiel) ainsi que de la date de son entrée en service. En moyenne, un salarié à temps plein a droit à 5 jours de formation (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, en 2020 :

- **41,6 %** des salariés travaillant dans une petite entreprise,
- **54,2 %** des salariés travaillant dans une moyenne entreprise,
- et **54,1 %** des salariés travaillant dans une grande entreprise,

ont bénéficié d'une formation partiellement ou totalement financée par leur employeur. Cela fait une moyenne de 51 % des salariés, soit un travailleur sur deux (Statbel, 2022).

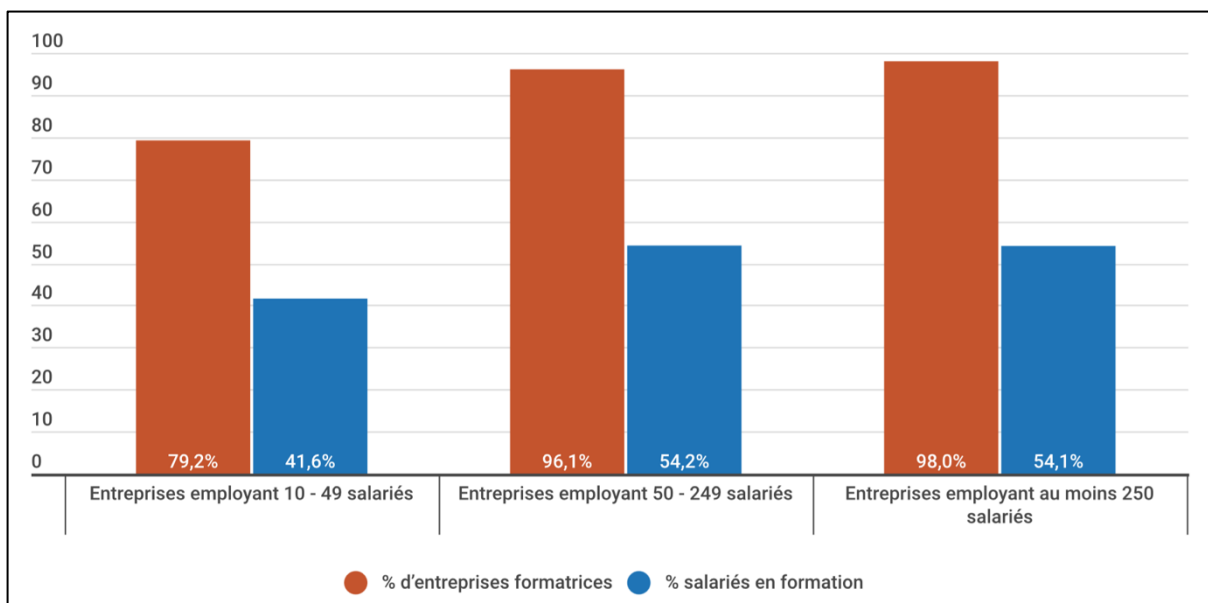


Figure 2 : Taux de formation des salariés en 2020 selon la taille de l'entreprise

Source : Statbel. (2022, 22 novembre). *Formation continue – La moitié des salariés ont suivi une formation professionnelle continue.* <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue>

1.1.3 Congés et absences

La gestion des congés et des absences englobe le traitement de toutes les demandes internes et l'organisation des effectifs afin d'assurer la continuité des activités. De nombreuses situations personnelles peuvent donner droit à un congé, comme la parentalité, l'exercice d'un mandat politique, une interruption de carrière, une maladie ou encore la formation. Pour répondre à ces différents besoins, plusieurs types de congés ont été instaurés (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

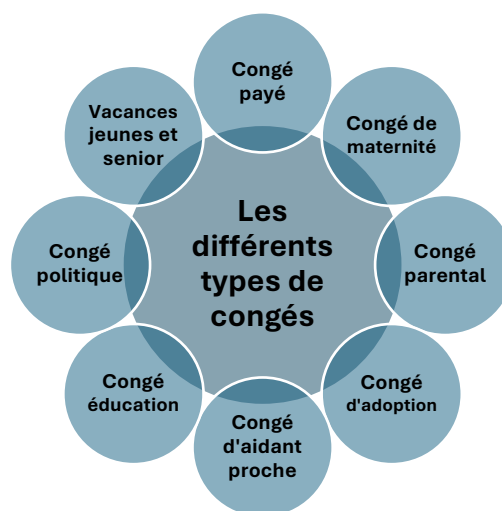


Figure 3 : Les différents types de congés

La planification des congés (notamment les congés prévisibles comme les congés annuels) implique la mise en place d'outils de gestion permettant de concilier les droits des travailleurs et les exigences organisationnelles de l'entreprise. Chaque travailleur a droit à un certain nombre de jours de congés payés. Ce nombre varie en fonction de la nature du contrat, l'ancienneté et des dispositions spécifiques prévues par la législation ou les accords de branche. Il peut également être influencé par des politiques internes de l'entreprise, qui peuvent accorder des jours supplémentaires en fonction des conventions en vigueur ou des avantages sociaux mis en place (Moniollé, 2021).

L'article 30 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail prévoit que « le travailleur a le droit de s'absenter du travail, avec maintien de sa rémunération normale, à l'occasion d'événements familiaux, pour l'accomplissement d'obligations civiques ou de missions civiles et en cas de comparution en justice » (Gilson & Lambinet, 2021, p. 14). C'est possible trois fois dans l'année, sans justificatif.

Par ailleurs, un arrêté royal publié le 15 mai 2023 au Moniteur belge, a élargi ces dispositions en intégrant le congé de circonstance. Plus connu sous le nom de « petit chômage », il permet aux travailleurs de s'absenter pour une durée d'un à trois jours, afin de faire face à des événements spécifiques et ponctuels de la vie, tels qu'un mariage ou un décès (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

Dans ces cas-là, le plus important pour l'entreprise, c'est de pouvoir s'organiser. Pour ce faire, « les réponses apportées aux absences sont nombreuses (redéploiement interne du travail sur les autres membres de l'équipe, recrutement d'une personne). Elles dépendent à la fois de la durée de l'absence (courte ou longue) mais aussi de la prévisibilité de cette durée. En effet, certains congés comme les arrêts maladie sont difficilement prévisibles. Le choix du remplacement dépend aussi de l'organisation interne d'une entité, ainsi que des règles de droit permettant un recrutement temporaire (possibilité de recours à l'intérim ou aux CDD) » (Moniolle, 2021, p. 28).

1.1.4 Gestion de la rémunération et des avantages

Selon la définition du SPF Emploi (s. d.), la rémunération est une compensation salariale accordée en échange d'un travail accompli. Elle constitue ainsi un élément fondamental du contrat de travail. Les avantages, quant à eux, sont une forme de rémunération complémentaire au salaire, accordée aux employés de manière régulière.

« La politique de rémunération représente un sujet complexe au sein des politiques RH de l'entreprise dans la mesure où elle se rapporte à la fois à des considérations économiques (recherche de performance et d'efficacité) et à des considérations sociales (reconnaissance du capital humain, objectif d'équité, motivation) ». C'est le constat de Chloé Guillot-Soulez (2024, p. 133). D'après elle, « les politiques de rémunération ont profondément évolué depuis les années 1980 » et cela devient de plus en plus complexe à gérer.

En Belgique, ce n'est pas la loi qui définit les salaires minimums, mais bien les conventions collectives de travail. Ces dernières sont négociées entre les partenaires sociaux et varient en fonction des secteurs d'activité et des niveaux de qualification. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, le niveau d'études a un impact significatif sur la rémunération. En 2022, un travailleur ayant un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur percevait en moyenne 3.073 euros brut par mois, tandis qu'un

diplômé de l'enseignement supérieur avec un master pouvait atteindre 5.964 euros brut mensuels (Statbel, 2024).

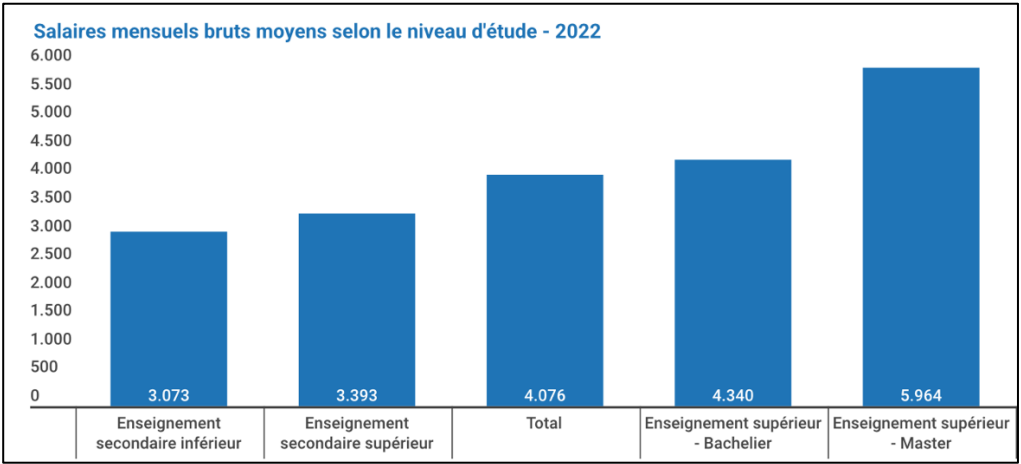


Figure 4 : Salaires mensuels bruts moyens selon le niveau d'étude en 2022

Source : Statbel. (2024, 25 septembre). *Salaires mensuels bruts moyens*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/salaires-mensuels-bruts-moyens>

Cette différence souligne l'importance des compétences et des qualifications. En plus de l'ancienneté ou du secteur d'activité, le diplôme est un levier essentiel dans la détermination du niveau de rémunération. Cette tendance s'explique par la valeur ajoutée que les employeurs attribuent aux compétences acquises lors du parcours académique.

Depuis le 22 avril 2012, la loi impose aux employeurs de veiller à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.). Et pourtant, comme l'illustre ce graphique de Statbel (2024), bien que l'écart soit relativement faible pour les travailleurs entre 30 et 40 ans, il tend à se creuser progressivement avec l'âge, atteignant l'écart le plus élevé (19 %) pour les travailleurs de 60 ans et plus.

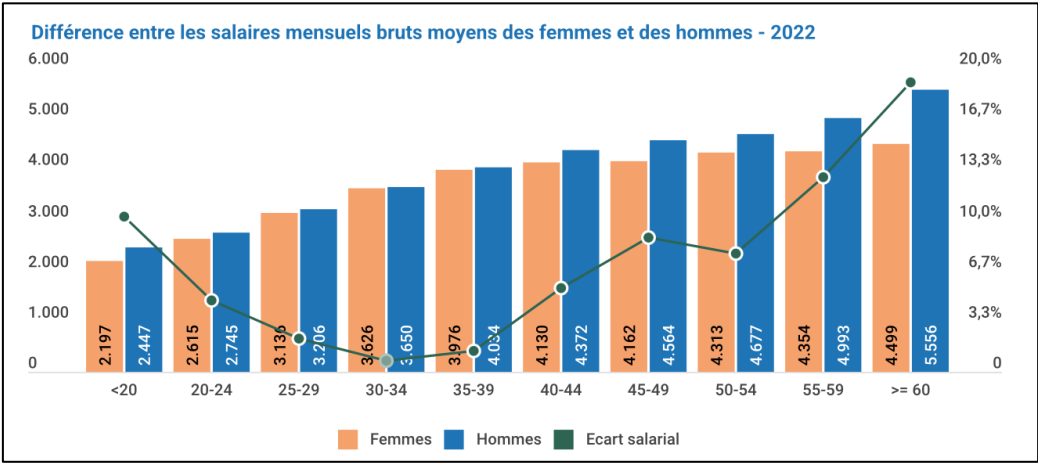


Figure 5 : Différence entre les salaires mensuels bruts moyens des femmes et des hommes en 2022

Source : Statbel. (2024, 25 septembre). *Salaires mensuels bruts moyens*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/salaires-mensuels-bruts-moyens>

Au niveau des avantages extra-légaux, ils sont nombreux et peuvent être de toute nature. Parmi les plus communs, on retrouve (Acerta, s. d.) :

- Chèques-repas
- Écochèques
- Assurances
- Voiture de société
- Budget mobilité
- Épargne-pension
- Prime de fin d'année

L'entreprise a la liberté de choisir d'accorder ou non des avantages extralégaux à ses employés. L'avantage est qu'ils contribuent à rendre le package salarial plus attractif et compétitif face aux concurrents (Acerta, s. d.).

Certaines entreprises accordent également des bonus en fonction des performances. Appelés « avantages non récurrents liés aux résultats », ils proviennent de la réalisation d'objectifs bien définis par l'entreprise ; c'est une sorte de récompense pour l'effort accompli (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

Catherine Langenaeken, experte en rémunération chez Acerta explique : « La rémunération variable sous la forme d'un bonus reste populaire dans notre pays. Les employeurs peuvent décider de l'octroyer ou non, collectivement ou individuellement, et ils peuvent même revoir leur décision chaque année. L'appréciation est également différente du côté des travailleurs : les salaires sont considérés comme fixes et acquis, ce qui n'est pas le cas des bonus, et c'est précisément pour cette raison qu'ils constituent une source de motivation supplémentaire chaque fois qu'ils sont accordés » (Acerta, 2024, p. 5).

1.2 Les indicateurs de performance RH

Jean-Pierre Taïeb (2016) explique que « la performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant ».

Dans son ouvrage « *Les outils des RH* », Sylvie Guerrero (2023) aborde plusieurs indicateurs de performance clés en gestion des ressources humaines, notamment :

- **Taux d'absentéisme** : permet de évaluer le bien-être et l'engagement des travailleurs

Calcul : $\left(\frac{\text{nombre total d'heures d'absences}}{\text{nombre d'heures théoriques de travail}} \right) \times 100 = \dots \%$

- **Taux de rotation** : mesure le renouvellement du personnel sur une période définie

Calcul : $\left(\frac{\text{nombre de départs sur la période}}{\text{effectif moyen sur la période}} \right) \times 100 = \dots \%$

- **Taux de satisfaction des employés** : évalué via des sondages et enquêtes anonymes

Calcul : $\left(\frac{\text{nombre d'employés satisfaits}}{\text{nombre total de répondants}} \right) \times 100 = \dots \%$

- **Le temps moyen de recrutement** : mesure l'efficacité du processus de recrutement

Calcul : $\left(\frac{\text{nombre de jours écoulés pour pourvoir le poste}}{\text{nombre de postes pourvus}} \right) = \dots \text{ jours}$

- **Les performances individuelles** : évaluées via des entretiens annuels, des objectifs SMART ou spécifiques à atteindre pour un poste
- **Les performances collectives** : évaluées selon le chiffre d'affaires ou la réalisation de KPIs

En utilisant ces indicateurs, les professionnels des RH peuvent évaluer efficacement leurs pratiques et mettre en place des actions correctives pour améliorer la performance globale de l'organisation (Taïeb, 2016).

1.3 Les défis des processus RH traditionnels

« La fonction RH est amenée à poursuivre une double mission : une mission d'optimisation des ressources (enjeu économique) et une mission de garante de l'humain (enjeu social), qui sont décrites dans la littérature tantôt comme complémentaires et synergiques, tantôt comme antinomiques » (Emery et al., 2024, p. 566).

Comme le souligne Patrick Storhay (2016), les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de management en entreprise reposent encore largement sur deux grands modèles distincts. D'un côté, le modèle classique hérité du taylorisme, qui met l'accent sur l'optimisation de la productivité à travers des processus standardisés, un contrôle rigoureux et des mécanismes de reporting. De l'autre côté, on prône un modèle plus ouvert, issu de l'économie du savoir, qui permet de favoriser

l'innovation, la coopération et la transversalité au sein des entreprises. Il ajoute que, même si par le passé il était possible d'adopter l'un ou l'autre de ces modèles en fonction des objectifs poursuivis, la complexité croissante de l'environnement économique impose désormais une approche plus hybride.

Aujourd'hui, les entreprises doivent à la fois maintenir un haut niveau de productivité tout en intégrant une dynamique d'innovation continue. S'appuyer exclusivement sur l'un des deux modèles devient alors insuffisant, voire dans certains cas contre-productif.

L'adaptation aux nouvelles réalités du marché (digitalisation, innovations, mondialisation, concurrence accrue) ne peut plus se contenter d'une application rigide de méthodes préétablies comme on le faisait auparavant. L'entreprise moderne doit faire preuve à la fois d'efficacité à court terme, pour répondre aux pressions concurrentielles immédiates, et de flexibilité à long terme, pour assurer sa pérennité dans un monde en perpétuelle évolution. Autrement dit, la clé du succès réside dans la capacité à combiner des approches souvent perçues comme antagonistes, en fonction du contexte et des enjeux spécifiques rencontrés (Storhaye, 2016).

Il ne s'agit donc plus simplement d'abandonner un modèle jugé obsolète au profit d'un autre plus en vogue, mais plutôt de repenser fondamentalement les pratiques managériales. Dans son chapitre sur « la fin du management », Hamel (2008) souligne que les entreprises doivent inventer de nouvelles façons d'organiser le travail, adaptées aux incertitudes et aux mutations du monde contemporain.

Le véritable défi consiste alors à répondre à une question fondamentale : comment une organisation peut-elle évoluer sous la pression de son environnement tout en garantissant durablement sa compétitivité ? C'est en trouvant un équilibre entre productivité et innovation que les entreprises pourront relever ce défi et s'adapter aux exigences du marché actuel (Storhaye, 2016).

Chapitre 2 : Cadre théorique de la digitalisation

2.1 Définition du concept

Pour commencer ce chapitre, il est important d'établir une définition globale du concept de la digitalisation. Dans un de ses articles, Jochen Fährndrich (2022), un chercheur et consultant spécialisé en contrôle de gestion et en digitalisation des procédures managériales, explique qu'il ne faut pas confondre la numérisation et la digitalisation. Bien que ces termes soient similaires et tous les deux liés à l'évolution des technologies numériques, ils apportent chacun leur propre nuance.

Fährndrich (2022, p. 12) écrit : « La numérisation désigne le processus technique consistant à encoder des informations analogiques dans un format numérique, ce qui rend le contenu numérisé programmable, adressable, traçable et communicable (...). La digitalisation, quant à elle, implique un changement organisationnel majeur induit par les technologies numériques ainsi que par des modifications de la stratégie (...). La digitalisation est associée à d'importants changements liés aux structures sociotechniques au sein d'une entreprise ». La numérisation est donc un changement, certes, mais beaucoup moins complet que la digitalisation (Knudsen, 2020).

Pour donner une définition plus précise de ce qu'il en est au niveau des ressources humaines, Dave Ulrich, un professeur, consultant et auteur américain reconnu dans le domaine des ressources humaines et de la gestion, nous fait part d'une proposition intéressante de sa vision des choses. Selon lui, la transformation digitale des ressources humaines ne se limite pas à une simple adoption des technologies, mais plutôt à travers quatre phases bien distinctes (Ulrich, 2019) :

- **Phase 1 : Efficacité**

Le but de la digitalisation dans les ressources humaines est d'utiliser la technologie pour automatiser, simplifier et réduire le nombre de tâches administratives et redondantes, et ce, à moindre coût. Cela permettrait aux professionnels des ressources humaines d'être plus efficaces. En effet, ils pourront optimiser leurs journées pour ainsi consacrer plus de temps aux éléments importants ; le tout en diminuant le risque d'erreurs humaines liées à l'encodage de données, par exemple.

- **Phase 2 : Innovation**

L'idée ici est d'exploiter des applications technologiques innovantes pour améliorer les pratiques RH et les adapter aux besoins actuels des entreprises. Cela doit être possible dans tous les domaines d'action propres aux ressources humaines, comme la gestion des employés, l'évaluation des performances, la communication interne, l'organisation de formations, le recrutement, etc.

- **Phase 3 : Information**

Cette phase porte sur la mise en place et l'utilisation de la technologie pour collecter, analyser et gérer l'information de manière plus efficace. D'après ses recherches, Dave Ulrich estime qu'une gestion rigoureuse de l'information permet de mieux prévoir, planifier et optimiser les ressources humaines pour ainsi améliorer les prises de décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

- **Phase 4 : Connexion**

Créer des liens solides entre les collaborateurs et améliorer l'expérience employée, c'est possible grâce aux outils numériques. En favorisant l'interaction sociale et la collaboration entre les travailleurs, il est possible d'augmenter la productivité et la performance globale de l'organisation.

Les différentes phases de la théorie de Dave Ulrich détaillées ci-dessus démontrent que la digitalisation des processus RH est une approche progressive qui implique de véritables changements organisationnels au sein d'une entreprise.

2.2 Historique et état des lieux

Bien que l'on en parle de plus en plus maintenant, la digitalisation n'est pas un concept nouveau. En effet, Ulrich et Dulebohn (2015, para. 2) expliquent : « À partir des années 1980, les ressources humaines ont commencé à se transformer, passant d'une fonction de maintenance administrative à une fonction de base susceptible de contribuer à l'efficacité de l'organisation. La convergence d'un certain nombre de facteurs environnementaux et organisationnels a été à l'origine de changements radicaux dans la perception et le rôle des ressources humaines. Parmi ces facteurs figurent la mondialisation et la concurrence internationale, la déréglementation, la législation sur l'emploi, la baisse de la syndicalisation, la démographie, l'évolution de l'emploi, la gestion des ressources humaines, etc. » .

Tout a commencé avec l'apparition des premiers Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), qui ont été introduits fin des années 70. L'objectif principal était initialement d'automatiser des tâches purement administratives, telles que la gestion de la paie, des absences ou encore des congés. Cela permettait de gagner du temps, mais surtout de limiter les erreurs liées aux traitements de données manuscrites (Baudoin et al., 2019).

À l'arrivée des années 2000, la digitalisation s'accélère grâce à l'essor d'Internet. On découvre alors le recrutement en ligne. L'émergence de plateformes et de sites spécialisés comme LinkedIn ou encore Indeed facilite la diffusion d'offres d'emploi à un public plus large. Il y a également l'apparition des formations à distance qui a

permis aux entreprises d'élargir le spectre des compétences de leurs collaborateurs de manière plus flexible (Baudoin et al., 2019).

Vers 2010, les réseaux sociaux prennent de plus en plus de place dans nos vies. Les entreprises décident alors de suivre la tendance, incluant les plateformes comme LinkedIn, Facebook ou encore Twitter dans leur stratégie de communication RH. Les systèmes internes deviennent quant à eux de plus en plus complets. On développe des applications mobiles permettant aux travailleurs de faciliter leurs démarches administratives (consultation des fiches de paie, demandes de congés, formations, ...) (Baudoin et al., 2019).

L'année 2020 marque l'arrivée massive des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle (IA), le Big Data et le Cloud. Ces technologies ont profondément modifié la gestion des ressources humaines. L'IA est désormais capable d'analyser et de sélectionner des C.V. pour un job (Chopra et al., 2022). Parallèlement, la crise sanitaire a accéléré et amplifié l'adoption du télétravail dans les entreprises, obligeant les employés à utiliser des outils de communication à distance, comme Teams, Zoom ou encore Google Meet (Mofakhmi, 2023).

L'évolution de cette transformation digitale s'inscrit pleinement dans le cadre de la quatrième révolution industrielle. Appelée « Industrie 4.0 », elle est marquée par le développement des systèmes cyberphysiques. Suivant ce cadre, les ressources humaines ont dû intégrer ces nouvelles technologies dans leur quotidien pour répondre aux nouveaux enjeux en termes de gestion des talents et de performance organisationnelle (Schwab, 2017).

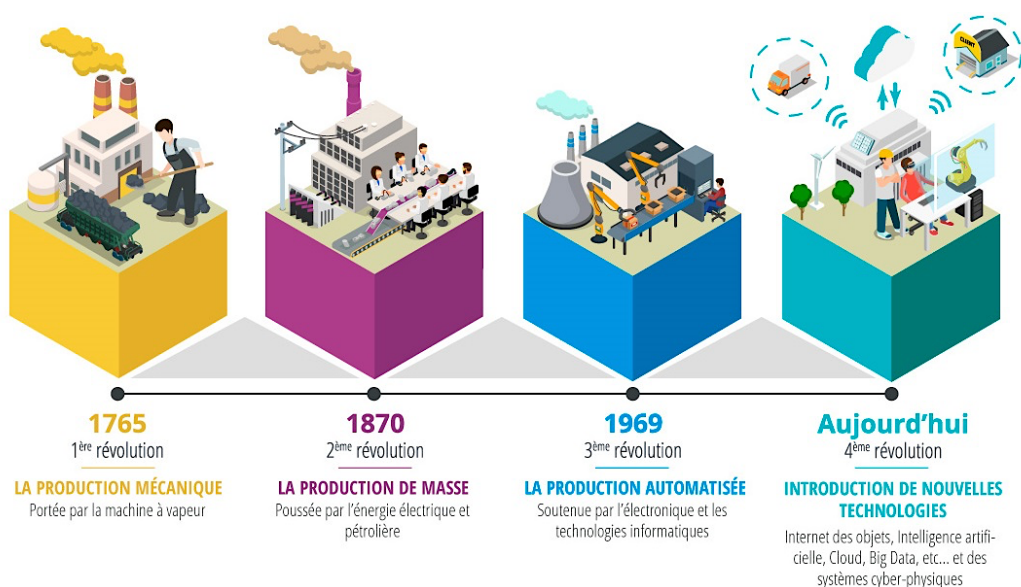


Figure 6 : Aperçu des différentes révolutions industrielles

Source : Geandarme, F. (2024, 2 juin). *Industrie 4.0 Définition de l'usine de production connectée*. Visiativ. <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/industrie-4-0-definition-et-mise-en-oeuvre-vers-lusine-de-production-connectee/>

Il s'agit maintenant de voir quelle est la situation de la Belgique par rapport à la digitalisation. « Six entreprises belges sur dix (59 %) mettent davantage l'accent sur la digitalisation des processus RH ». C'est le constat de l'étude internationale menée par SD Worx (2022, para. 1), un prestataire de services de ressources humaines et secrétariat social. D'après l'enquête, la Belgique se classe dans le top 3 par rapport aux autres pays européens ; devancée par l'Italie (61 %) et à égalité avec le Royaume-Uni (59 %). Cela démontre une belle avancée de notre pays qui se porte plutôt bien en la matière.

Il faut quand même préciser que cette évolution varie selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité (SD Worx, 2022). Pour les grandes entreprises qui comportent entre 500 et 999 travailleurs, l'automatisation des ressources humaines s'évalue à hauteur de 68 %. Pour celles avec plus de 1000 travailleurs, on monte jusqu'à 71 % de digitalisation. Concernant les secteurs, la digitalisation se fait principalement dans les secteurs du transport (77 %), de l'Horeca (76 %), de la finance (60 %) et des assurances (60 %). C'est principalement dans la gestion administrative (paie, congés, contrats) qu'on le remarque.

Malgré ces chiffres plutôt élevés, il semblerait que la digitalisation des processus RH ne plaise pas à tout le monde. En effet, d'après l'enquête réalisée par SD Worx (2022), les travailleurs préfèrent généralement avoir une approche humaine plutôt qu'une approche digitale. On constate une grande différence, et ce, peu importe le domaine d'action.

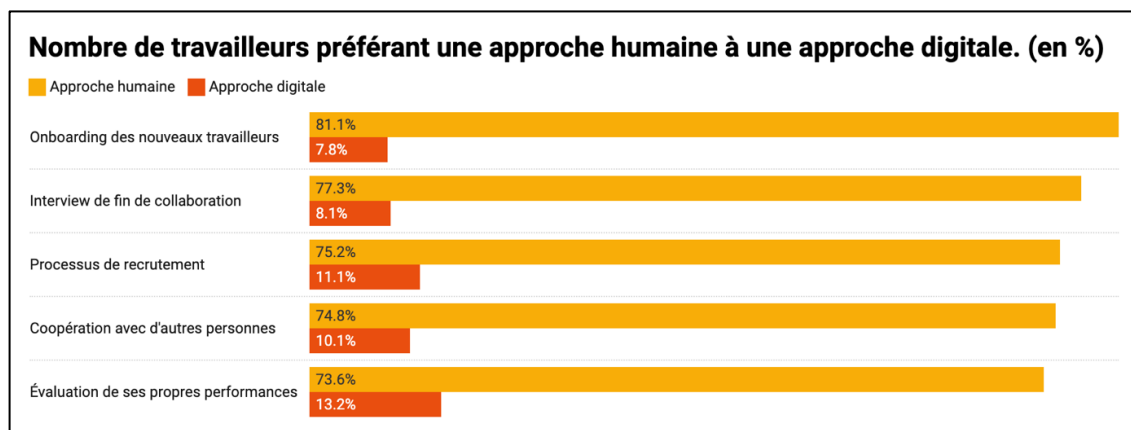


Figure 7 : Nombre de travailleurs préférant une approche humaine à une approche digitale (en %)

Source : SD Worx. (2022, 22 novembre). 6 entreprises belges sur 10 accentuent la digitalisation des processus RH. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2022-11-22-6-entreprises-belges-sur-10-accentuent-la-digitalisation-des>

Le graphique ci-dessus nous le démontre bien (SD Worx, 2022) :

- **81,1 %** des personnes interrogées préfèrent une approche humaine concernant l'onboarding des nouveaux travailleurs, contre **7,8 %** qui préfèrent une approche digitale.
- **77,3 %** des personnes interrogées préfèrent une approche humaine pour une interview de fin de collaboration, contre **8,1 %** qui préfèrent une approche digitale.
- **75,2 %** des personnes interrogées préfèrent une approche humaine lors du processus de recrutement, contre **11,1 %** qui préfèrent une approche digitale.
- **74,8 %** des personnes interrogées préfèrent une approche humaine dans le cadre d'une coopération, contre **10,1 %** qui préfèrent une approche digitale.
- **73,6 %** des personnes interrogées préfèrent une approche humaine quant à l'évaluation de leur propres performances, contre **13,2 %** qui préfèrent une approche digitale.

Selon cette étude, il semblerait que ce sont les jeunes qui sont demandeurs d'une approche plus digitalisée, et ce, à travers l'ensemble des processus RH. Cela s'explique notamment par leur familiarité avec la technologie ainsi que leur recherche de rapidité et d'efficacité.

2.3 Les outils utiles à la digitalisation des RH

Dans un contexte où la transformation numérique occupe une place centrale, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils adaptés pour optimiser leurs processus. Ces outils, qu'ils soient destinés à la gestion des ressources humaines, à l'automatisation des tâches ou à l'analyse des données, jouent un rôle clé dans l'adaptabilité des organisations.

2.3.1 L'IA

D'après la définition de l'OCDE (2024, p. 3), l'intelligence artificielle (IA) est « une technologie générique qui promet d'améliorer le bien-être des individus, de contribuer à une activité économique mondiale, dynamique et durable, de stimuler l'innovation et la productivité, (...). Elle est déployée dans de nombreux secteurs, de la production à l'éducation, en passant par la finance, les transports, la santé, ou encore la sécurité ».

Afin de compléter cette définition, les professeurs Emery, Gonin, Audrin et Dima (2024, p. 592) ajoutent que « l'intelligence artificielle (IA) fait référence à des outils censés être capables de traiter l'information à la façon dont un humain le ferait. Avec l'intelligence artificielle, les systèmes sont capables d'évaluer des situations et de proposer, voire de prendre des décisions cohérentes ».

Pour illustrer plus concrètement ce que l'intelligence artificielle permet de faire au sein des ressources humaines, on peut tout d'abord donner l'exemple du chatbot. Également appelé « agent conversationnel », un chatbot est « un logiciel pouvant dialoguer avec une personne via une solution de chat ou tout autre canal de communication (site Internet, Facebook Messenger, WhatsApp, application mobile, ...) afin de comprendre les demandes en langage naturel et de proposer des réponses ou de lancer des actions » (Canevet, 2020, p. 8).

Cela signifie que, grâce à l'intelligence artificielle, le chatbot peut par exemple répondre aux questions des employés de manière personnalisée, en les aiguillant vers les informations et ressources pertinentes. Un des réels avantages des chatbots, c'est qu'ils sont disponibles à tout moment ; ce qui permet de fournir une assistance immédiate aux employés qui en ont besoin. Par contre, il ne leur est possible que de répondre à des questions « basiques » et générales préenregistrées dans le système. (Canevet, 2020).

Au sein des ressources humaines, l'IA permet également d'analyser et de trier les C.V. qu'une entreprise reçoit. De manière automatique et selon des critères prédéfinis par le recruteur, les logiciels sont désormais capables de savoir si le C.V. reçu correspond au poste pour lequel le candidat a postulé. L'avantage du pré-tri automatique est qu'il permet aux professionnels du recrutement de gagner du temps lors de la présélection des candidats (Baudoin et al., 2019).

Un autre exemple illustrant l'utilité de l'intelligence artificielle au sein des ressources humaines réside dans l'utilisation de tests de personnalité. De nombreuses entreprises font passer ce genre de tests auprès des candidats pour apprendre à mieux les connaître à travers leurs réponses. Le *Times* (tel que cité dans le *Courrier international*, 2023) explique que « les tests de personnalité ont pour but de fournir un meilleur aperçu du tempérament, de la personnalité et des valeurs d'un candidat ».

D'après une enquête menée par SD Worx (2024), l'IA est aussi très utile dans le traitement des salaires. Comme le montre le graphique ci-dessous, elle est principalement utilisée pour le suivi de la législation et l'application des modifications (32 %), la validation continue des données (29 %) ainsi que la détection et la rectification des anomalies (28 %).

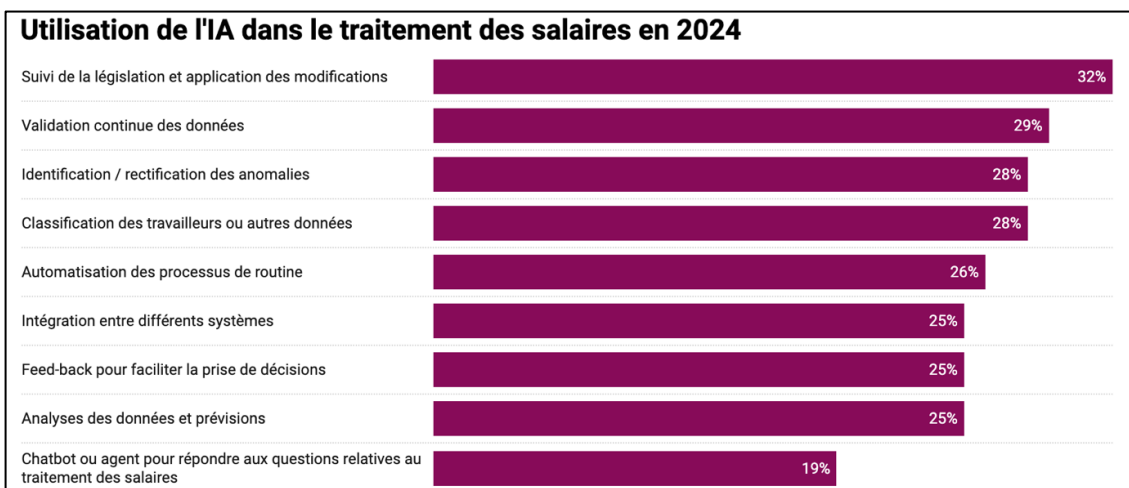


Figure 8 : Utilisation de l'IA dans le traitement des salaires en 2024

Source : SD Worx. (2024, 16 mai). Une entreprise belge sur trois a déjà investi dans l'intelligence artificielle sur le lieu de travail. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/une-entreprise-belge-sur-trois-deja-investi-dans-lintelligence>

Ces différents exemples démontrent que l'intelligence artificielle constitue un levier stratégique majeur dans la digitalisation des processus RH en entreprise, offrant aux professionnels la possibilité d'optimiser leur temps de travail tout en améliorant l'efficacité globale des activités RH.

Récemment, l'Union européenne a décidé de mieux encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein des entreprises. Intitulée « AI Act », cette nouvelle législation est entrée en vigueur le 2 février 2025 et fait office de complément au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en place depuis 2018 (Autorité belge de protection des données, 2024). Dans un article de presse, SD Worx (2025, para. 3) explique : « Avec le règlement sur l'intelligence artificielle (AI Act), l'Europe veut créer un cadre juridique uniforme pour :

- assurer le bon fonctionnement du marché intérieur et éviter ainsi sa fragmentation,
- stimuler et soutenir l'innovation
- et protéger les citoyens et les entreprises contre les effets néfastes des systèmes d'IA sur les droits fondamentaux (...) »

Plus concrètement, l'analyse automatique de C.V. (cf. supra p. 18) est qualifiée comme étant à haut risque et sera désormais mieux encadrée à travers cette loi. De plus, il deviendra également obligatoire pour l'employeur de définir des directives précises concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de son organisation. Une politique d'IA peut, par exemple, préciser quelles applications sont autorisées, qui peut y accéder et comment elles doivent être utilisées (EU Artificial Intelligence Act, 2025).

2.3.2 SIRH

Dans un ouvrage commun, les experts Baudoin, Diard, Benabib et Cherif (2019, p. 12) définissent le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) comme « un ensemble de briques logicielles interreliées permettant de gérer les différents processus RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel, ...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacun de ces processus RH ».

À cette définition, Dejoux et al. (2020, p. 351) ajoutent : « Si le SIRH n'est en aucun cas « stratégique » en tant que tel, il joue pourtant à l'évidence un rôle important - si ce n'est essentiel - dans la capacité des praticiens RH à délivrer les services à destination de leur écosystème ».

Historiquement, le terme « SIRH » désignait principalement un système de stockage et de traitement de l'information RH. Aussi appelé système informatique des ressources humaines, le SIRH était ainsi perçu comme un outil destiné à automatiser certaines tâches de la fonction RH mais également à simplifier et à rationaliser leur circuit d'information (Dejoux et al., 2020).

Cet outil, qui est spécifiquement dédié à la gestion des ressources humaines et dont le développement a commencé aux alentours des années 1980, offre des fonctionnalités très détaillées dans la gestion du personnel. Comme le montre l'illustration ci-dessous, le SIRH couvre notamment la gestion des salaires et des avantages, la gestion des congés et des absences, la formation, ainsi que le recrutement (Baudoin et al., 2019).



Figure 9 : Les fonctionnalités principales d'un SIRH

Source : InfoData Group. (2023, 22 janvier). *Qu'est-ce qu'un SIRH ?*. Infodata-Group. <https://infodata-group.eu/quest-ce-quun-sirh/>

Le SIRH joue un rôle clé dans la transformation numérique des entreprises. Par ailleurs, il est dit que la majeure partie des entreprises qui souhaitent se digitaliser ne partent pas de zéro. En effet, un bon nombre d'entre elles disposent déjà souvent de cette base essentielle qu'est le SIRH. Grâce à cela, les entreprises peuvent apporter des modifications sans avoir à réinventer entièrement leurs systèmes (Emery et al., 2024).

Les avantages du SIRH sont nombreux. Tout d'abord, en automatisant et en centralisant l'ensemble des processus RH clés, il permet de réduire considérablement la charge administrative, libérant ainsi du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le développement des talents et les formations. De plus, en améliorant l'expérience collaborateur et en renforçant la conformité réglementaire, le SIRH contribue à rendre l'organisation plus performante et fiable. Enfin, en assurant la sécurité et la confidentialité des données sensibles, il rassure à la fois l'entreprise et les collaborateurs, tout en offrant des possibilités d'analyses et de reporting plus poussées. (Dejoux et al., 2020). Selon SAP (s. d.), ces caractéristiques sont essentielles pour soutenir la croissance et la compétitivité des entreprises à l'ère du numérique.

2.3.3 ERP

Un ERP (Entreprise Ressource Planning), qui se traduit en français par « progiciel de gestion intégré », peut être défini à la fois comme un concept et comme un système.

Sur le plan conceptuel, les ERP visent à intégrer les processus commerciaux au sein d'une organisation, permettant une gestion et un contrôle améliorés des commandes, une gestion précise des stocks, un meilleur flux de travail, une gestion de la chaîne logistique optimisée, ainsi qu'une standardisation des pratiques commerciales (Katu, 2020).

En tant que système, l'ERP est généralement une plateforme logicielle à l'échelle de l'entreprise, reposant sur une base de données intégrée. Il est composé de divers modules fonctionnels, comme la gestion financière, la comptabilité, les ressources humaines, les ventes ou encore la gestion de la chaîne logistique. Ceux-ci peuvent être implémentés progressivement en fonction des besoins opérationnels de l'entreprise (Katu, 2020).

Concrètement, il s'attaque aux tâches essentielles de gestion et d'intégration des processus d'entreprise en temps réel, en centralisant toutes les données en une seule et même application. Par exemple, si un employé veut poser un congé, le solde sera mis à jour selon son profil et la paye s'adaptera automatiquement en conséquence. L'ensemble de ces actions sont visibles par le service RH et le manager en temps réel.

Cela favorise une meilleure cohérence des informations ainsi qu'une prise de décision plus rapide. Le phénomène d'ERP est une réalité pour de nombreuses organisations à travers le monde depuis maintenant plusieurs dizaines d'années (Katu, 2020).



Figure 10 : Les principaux modules d'un ERP

Source : University Lib. (2020, 9 septembre). *ERP et Gestion de Processus informatique*.
<https://www.universitylib.com/erp-et-gestion-de-processus-informatique/>

L'adoption d'un système ERP est une étape coûteuse et assez difficile pour une entreprise, mais, si le projet aboutit, les avantages sont nombreux. En effet, un système ERP permet à une entreprise d'accroître ses bénéfices, de réduire ses dépenses, d'accélérer le développement de ses produits, d'améliorer l'efficacité de l'organisation ainsi que d'augmenter la satisfaction générale de ses clients (Nguyen & Truong, 2023).

Son implémentation prend du temps ; il faut compter entre 12 et 30 mois selon le nombre de paramètres. C'est une phase primordiale qu'il ne faut pas négliger, car c'est elle qui déterminera le succès (ou l'échec) de la mise en œuvre de l'ERP (Nguyen & Truong, 2023).

Les avantages de l'ERP commencent généralement à se faire ressentir entre un et trois ans après son implémentation. Il est toutefois essentiel de rester vigilant pour garantir l'efficacité et la pérennité du système. Pour ce faire, Nguyen & Truong (2023) nous font part de cinq mesures dites de « maintenance » à respecter. Il s'agit de :

- **La maintenance corrective** : elle vise à résoudre les dysfonctionnements ainsi que les anomalies techniques qui peuvent survenir après le déploiement, tels que le dépannage des erreurs, l'importation de données critiques ou encore la mise à jour des informations relatives aux fournisseurs.

- **La maintenance adaptative :** cette mesure consiste à ajuster l'ERP en fonction des évolutions de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela inclut la transmission de nouvelles exigences, l'inspection des performances du système, l'adaptation des fonctionnalités existantes et le développement de nouvelles capacités.
- **La maintenance prospective :** axée sur l'anticipation, elle permet de prévoir les besoins futurs de l'entreprise et d'élaborer des plans stratégiques pour garantir que l'ERP puisse s'adapter aux changements sur le long terme, tels que la croissance de l'entreprise, l'évolution des marchés ou des nouvelles technologies.
- **La maintenance préventive :** elle vise à réduire les risques de défaillance en assurant un contrôle régulier et une administration proactive des processus, notamment par la surveillance du flux de travail, des performances du système et des opérations critiques.
- **L'assistance aux utilisateurs :** cette dimension permet de garantir une utilisation optimale de l'ERP. Elle comprend le service d'assistance technique (helpdesk) pour résoudre les problèmes quotidiens rencontrés par les utilisateurs ainsi que des programmes de formation continue destinés à renforcer les compétences des employés et à les familiariser avec les nouvelles fonctionnalités du système.

En investissant dans un suivi rigoureux et un accompagnement des utilisateurs, les entreprises maximisent le retour sur investissement de leur ERP et renforcent leur capacité à évoluer dans un environnement en constante mutation (Nguyen & Truong, 2023).

2.4 Les enjeux de la transformation digitale

Selon Inside Digimedia (2019), près de « 8 entreprises sur 10 éprouveraient des difficultés à préparer leur personnel à la transformation numérique » par faute de moyens. Dans un ouvrage sur la transformation digitale de la fonction RH, Baudoin et al. (2019, p. 2) nous font part des nombreux enjeux de cette transformation digitale. Ils écrivent :

« De manière non exhaustive, on retrouve cinq enjeux forts :

- **Développer de nouveaux services en tirant profit du potentiel offert par les dernières avancées technologiques :** identifier et analyser les facteurs de performance des collaborateurs par l'analytique RH pour mieux orienter les recrutements, rendre les environnements de formation de plus en plus réalistes grâce à la démocratisation de la réalité virtuelle...

- **Répondre à des nouveaux modes de fonctionnement et attentes des collaborateurs et/ou candidats potentiels** (afin d'attirer, fidéliser et rendre plus efficaces les collaborateurs) : présence numérique pour capter des candidats potentiels, auto-apprentissage informel numérique, (...), télétravail...
- **Harmoniser les pratiques et contenus RH** : la mise en place d'un SIRH, par exemple, nécessite souvent une uniformisation des pratiques dans différentes entités où les processus suivis ne sont pas toujours les mêmes. Le recours à des modules e-learning permet de diffuser un même contenu à travers les différentes filiales d'un groupe sur une thématique donnée...
- **Optimiser les processus RH par l'automatisation et la décentralisation** : système de workflow, signature électronique, génération de reporting automatique, mise en place de chatbot pour répondre aux questions récurrentes des salariés...
- **Maîtriser la donnée RH** : gérer les flux pour les processus RH (plan de formation, paie, ...), respect des informations dues au législateur (...) ».

Toutefois, la transformation digitale des RH ne se limite pas à l'optimisation des processus administratifs. Le Guide de la Transformation Digitale (Kouassi, 2023) nous fait part d'autres enjeux majeurs à relever en termes de gestion des talents, de formation et d'expérience collaborateur, à savoir :

- **L'adoption et l'appropriation des outils numériques** : De nombreux salariés éprouvent des difficultés à utiliser les nouvelles technologies mises en place. Un accompagnement ciblé et des formations adaptées sont donc essentiels pour assurer une transition fluide et efficace.
- **La gestion des effectifs** : La digitalisation modifie la structure des équipes, entraînant à la fois une réduction et une création de postes. Les entreprises doivent adapter leur organisation en redéployant les talents et en repensant leurs stratégies de recrutement pour répondre aux nouveaux besoins liés aux technologies.
- **L'enjeu de la protection des données RH** : La collecte et l'analyse des informations sur les collaborateurs nécessitent une vigilance accrue en matière de **RGPD** et de cybersécurité pour garantir la confidentialité et le respect des droits des salariés.

Ainsi, la transformation digitale impose aux ressources humaines de repenser leurs pratiques en profondeur, et cela va au-delà d'une simple modernisation des outils.

Elle requiert une adaptation des compétences et des processus pour accompagner efficacement les collaborateurs, tout en conciliant innovation technologique et conformité réglementaire. Son succès repose sur une approche stratégique alliant digitalisation, formation et respect des exigences légales.

2.5 Avantages et inconvénients de la digitalisation

Depuis l'essor des nouvelles technologies, la digitalisation favorise l'innovation et bouleverse les habitudes des individus en entreprise. Dans son ouvrage intitulé « *Transformation, RH & digital* », Patrick Storhaye (2016) met en évidence plusieurs constats. Il explique premièrement que l'accès aux informations est devenu plus rapide et plus fluide, offrant de nouvelles perspectives en matière de communication et de travail. Cette transition s'accompagne souvent d'une externalisation accrue des tâches quotidiennes, réduisant la nécessité d'une présence physique du collaborateur dans les bureaux de l'entreprise.

Ce bouleversement redéfinit les frontières du monde du travail, entraînant l'émergence de nouvelles formes de relations contractuelles, psychologiques et morales, remettant en question les modèles établis depuis des années. Il précise que cette évolution s'est encore accélérée avec la pandémie de la COVID-19, accentuant les inquiétudes liées à une possible déshumanisation des interactions professionnelles.

Un autre constat de Patrick Storhaye (2016) est que la transformation numérique entraîne la disparition progressive des intermédiaires. Dans leur ouvrage commun, Clotilde Coron, Arnaud Franquinet et Florent Noël (2019, p. 19) expliquent : « Le digital facilite également le partage d'informations et permet donc d'augmenter la productivité individuelle ou collective. Ainsi, le temps autrefois passé à la transmettre, mais aussi à rechercher l'information est aujourd'hui réduit ».

Finalement, Storhaye (2016) aborde la disparition et l'apparition de certains métiers. En effet, l'essor de l'intelligence artificielle entraîne l'automatisation de nombreux métiers, conduisant inévitablement à la disparition de certains d'entre eux. Cependant, contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas toujours les métiers les plus simples qui sont les premiers concernés. En effet, les professions intégrant des dimensions relationnelles ou artisanales restent plus complexes à automatiser et donc moins vulnérables à cette transformation (Coron et al., 2019).

Une récente étude d'Acerta (2024) démontre que 23 % des entreprises déclarent qu'elles auront besoin de moins de collaborateurs, un chiffre en forte hausse par rapport à l'année précédente, où seuls 14 % des répondants anticipaient des suppressions de postes liées à la digitalisation. Les suppressions de poste visent notamment les métiers exécutifs et administratifs ainsi que les services clients.

Toutefois, la digitalisation ne se traduit pas uniquement par une réduction des effectifs. Comme le montre le graphique ci-dessous, 22 % des organisations indiquent, au contraire, un besoin accru en personnel pour accompagner cette transition technologique. De plus, 15 % des entreprises estiment qu'elles nécessitent des compétences différentes de celles actuellement présentes dans leur organisation (voir ANNEXE 1 : Compétences de base en 2025), soulignant ainsi l'importance de la formation et du développement des talents.

Malgré ces changements, 40 % des entreprises affirment que la digitalisation n'a pas d'impact direct sur le nombre de collaborateurs. Cela démontre que, si la transformation numérique modifie les métiers et les compétences recherchées, son effet sur l'emploi varie selon les secteurs et les stratégies adoptées par chaque entreprise.

Ainsi, bien que la digitalisation transforme progressivement les besoins en main-d'œuvre au sein des organisations, elle représente également une opportunité de création d'emplois et d'évolution des compétences (voir ANNEXE 2 : Les skills indispensables en Belgique en 2025 et leur évolution en 2030), à condition que les entreprises accompagnent cette transition de manière proactive.

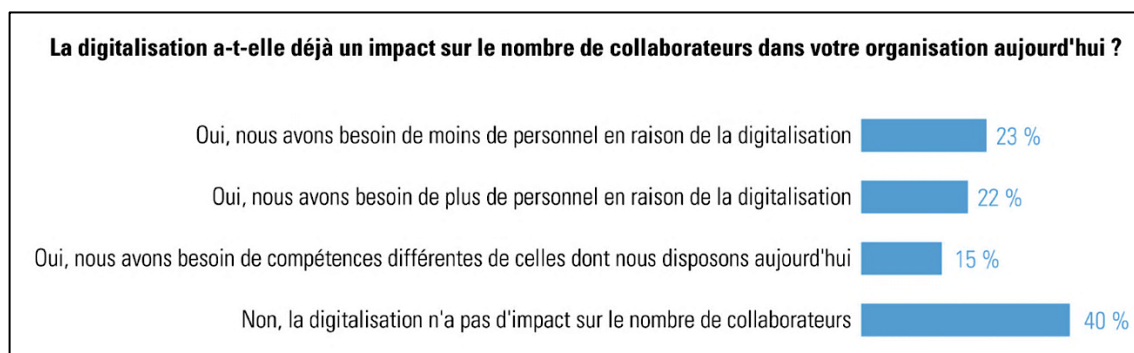


Figure 11 : Impact de la digitalisation sur le nombre de collaborateurs en entreprise

Source : Acerta. (2024, 25 octobre). 18 % des entreprises s'attendent à devoir embaucher de nouveaux travailleurs en raison de la vague de numérisation. Acerta. <https://www.acerta.be/fr/dans-la-presse/18-des-entreprises-sattendent-a-devoir-embaucher-de-nouveaux-travailleurs-en-raison-de-la-vague-de-numerisation>

2.6 Facteurs clés pour une digitalisation efficace

L'ouvrage sur la transformation digitale de la fonction RH (Baudoin et al., 2019) nous fait part de quelques éléments clés pour réussir la transformation numérique d'un projet RH en entreprise, et ce n'est pas si simple. En effet, la mise en place d'un projet numérique en ressources humaines repose sur plusieurs facteurs essentiels. Il est important d'anticiper ces aspects au maximum afin d'assurer une transition fluide et efficace vers le nouveau système.

1) La connaissance des besoins et les solutions disponibles

Avant d'adopter une solution numérique, il est indispensable de bien cerner les besoins internes des équipes RH et les processus déjà existants. Cela passe par des échanges avec les collaborateurs, l'observation de leurs méthodes de travail, l'étude des processus internes et l'analyse des outils numériques déjà utilisés. Dans les plus grandes entreprises, les enquêtes ou les questionnaires anonymes permettent d'obtenir une vision plus globale et chiffrée des pratiques RH.

De plus, une bonne connaissance des solutions numériques sur le marché est primordiale. Il faut comparer les offres, assister à des démonstrations ou encore rencontrer des éditeurs. Il est également intéressant d'échanger avec des entreprises ayant déjà déployé ces solutions afin d'éviter les erreurs stratégiques et les choix basés sur des tendances passagères.

Enfin, l'implémentation d'une solution numérique dépend aussi des capacités techniques de l'entreprise ; il est donc indispensable de l'évaluer. Pour éviter d'éventuels obstacles et garantir un fonctionnement optimal des applications, il est essentiel d'impliquer le service informatique dès le début du projet. Parmi les éléments à considérer figurent la compatibilité des navigateurs et logiciels, la gestion des identifiants ainsi que les équipements disponibles (ordinateurs, casques audio).

2) Les ressources essentielles à considérer

Un autre élément clé à considérer est la gestion globale des ressources. Pour assurer le succès du projet, trois types de ressources sont à prévoir. Il s'agit des ressources financières, juridiques et humaines.

- **Les coûts de mise en œuvre :** Le budget alloué est un facteur déterminant dans la réussite d'un projet numérique RH. Il englobe les licences, les mises à jour, la migration des données et l'accompagnement des utilisateurs. Malheureusement, les coûts de mise en œuvre sont souvent sous-estimés, alors qu'ils représentent une base essentielle pour assurer le bon déploiement de la solution choisie. Un financement bien planifié permet d'optimiser l'intégration et l'adoption des nouveaux outils numériques par les équipes.
- **Les aspects juridiques :** Les aspects légaux jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre d'un projet numérique RH. La rédaction des contrats avec les fournisseurs, la protection des données personnelles et la gestion des clauses de réversibilité doivent être soigneusement analysées. Il est primordial d'anticiper ces questions dès le début du projet afin d'éviter d'éventuels litiges. Faire appel à un juriste spécialisé permet de sécuriser juridiquement l'ensemble du processus et de garantir la conformité aux réglementations en vigueur.

- **Les ressources humaines :** Les équipes impliquées dans le projet jouent un rôle clé dans le succès de la mise en place. Dès la phase de conception, la collaboration entre les départements RH, IT et les utilisateurs finaux est essentielle pour assurer l'adéquation de la solution aux besoins réels. La gestion du changement est un enjeu majeur pour l'entreprise. En effet, accompagner les collaborateurs dans l'adoption de la nouvelle technologie permet d'optimiser son utilisation et d'éviter les résistances. Une bonne communication et des formations adaptées faciliteront l'appropriation des outils par l'ensemble des employés.

3) L'importance des sponsors et des relais internes

Dans tout projet de transformation (qu'elle soit digitale ou non), le soutien interne est un facteur déterminant de réussite. Parmi eux, on retrouve les sponsors et les relais internes.

- **Les sponsors** (membres de la direction ou cadres qui soutiennent activement le projet) jouent un rôle clé dans la légitimité et l'adhésion au projet. Leur soutien peut lever certaines résistances internes et accélérer la mise en place des solutions.
- **Les relais internes (key users)** sont des partenaires locaux qui facilitent la conduite du changement en identifiant les freins potentiels et en aidant les collaborateurs à s'approprier les nouveaux outils RH.

4) La gestion du projet et l'accompagnement au changement

Enfin, une gestion de projet structurée et agile est essentielle pour assurer le succès d'un projet numérique RH. Cela nécessite une planification rigoureuse tout en conservant une approche flexible pour s'adapter aux imprévus. Il est crucial de définir clairement les objectifs, d'assurer une coordination efficace entre les différentes parties prenantes (RH, IT, direction, employés) et d'adopter un pilotage agile, permettant d'ajuster progressivement le projet en fonction des retours des utilisateurs.

L'accompagnement au changement joue également un rôle clé dans la réussite de la transformation digitale, car celle-ci modifie profondément les habitudes de travail et peut générer des résistances. Une communication transparente sur les bénéfices du projet, des formations adaptées aux nouveaux outils et l'implication de relais internes (key users) permettent de faciliter l'appropriation des solutions et d'assurer une transition fluide et efficace.

Chapitre 3 : Odoo

3.1 Présentation de l'entreprise

Odoo est une entreprise belge spécialisée dans le développement de solutions logicielles de gestion d'entreprise. Fondée en 2004 par Fabien Pinckaers (actuel PDG de l'entreprise), c'est aujourd'hui un acteur majeur dans le domaine des logiciels ERP. À ce jour, Odoo compte plus de 12 millions d'utilisateurs dans le monde, plus de 20 000 téléchargements quotidiens, et un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros en 2024 (Odoo, s. d.).



Figure 12 : Logo Odoo

Odoo propose une suite d'applications intégrée couvrant l'ensemble des besoins d'une entreprise, avec notamment la gestion des ressources humaines que nous allons explorer plus en détail. Odoo permet également de gérer des domaines essentiels, comme la comptabilité, le marketing ou encore la gestion des stocks. Sa modularité permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de choisir les applications qui leur sont vraiment utiles. L'entreprise met un accent particulier sur l'innovation et l'amélioration continue de ses produits. Odoo investit constamment dans la recherche et le développement pour offrir de nouvelles fonctionnalités et améliorer l'expérience utilisateur (OBS, s. d.).

Odoo propose deux modèles de déploiement adaptés selon les besoins des entreprises. La version open source (Odoo Community) est gratuite et offre un ensemble de fonctionnalités essentielles, idéale pour les petites entreprises ou celles recherchant une personnalisation à faible coût. En parallèle, la version payante (Odoo Enterprise) propose des fonctionnalités avancées, telles que l'automatisation de la paie, des outils analytiques approfondis et un support technique dédié. Cette approche flexible offre aux entreprises un grand potentiel de personnalisation pour répondre aux besoins spécifiques de chaque activité (Odoo, s. d.).

Avec une équipe de plus de 5 400 employés, l'entreprise dispose de plusieurs bureaux en Belgique et étend également ses activités à l'international. En Europe, elle est présente en Allemagne, au Luxembourg et en Espagne. En Afrique, elle dispose d'un bureau au Kenya, tandis qu'au Moyen-Orient, elle est active aux Émirats arabes unis. En Amérique, elle couvre plusieurs autres pays, dont l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie, les États-Unis, le Mexique et le Pérou. En Asie, l'entreprise est présente à Hong Kong, en Inde et en Indonésie, et pour finir en Océanie, elle est active en Australie (voir ANNEXE 3 : Les bureaux d'Odoo dans le monde). Cette présence internationale témoigne de l'impact d'Odoo dans sa capacité à répondre aux besoins des entreprises dans divers contextes économiques et culturels (Odoo, s. d.).

3.2 Différenciation d’Odoo face à ses concurrents

Dans un marché concurrentiel dominé par SAP SuccessFactors, Oracle HCM et Workday, Odoo se distingue par son approche modulaire, sa flexibilité et son accessibilité tarifaire. Cette section propose une analyse comparative des principales solutions ERP pour la gestion des ressources humaines, en mettant en lumière leurs forces et faiblesses respectives.

3.2.1 Analyse comparative

Odoo se distingue par sa large gamme de fonctionnalités RH, couvrant la gestion des employés, le recrutement, le suivi des congés, la gestion de la paie, les évaluations des employés ainsi que la flotte de véhicules. Bien que SAP, Oracle et Workday proposent également ce genre de solutions complètes, elles mettent davantage l’accent sur la gestion des talents et l’analyse des données RH.

L’atout majeur d’Odoo réside dans sa grande flexibilité et sa modularité : les entreprises peuvent choisir de sélectionner parmi les modules, uniquement ceux qui leur seront utiles. Cela permet d’ajuster la solution à leurs besoins spécifiques et ainsi d’éviter les coûts inutiles. À l’inverse, ses trois concurrents sont beaucoup plus rigides. C’est un modèle qui convient très bien aux grandes entreprises, mais qui n’est pas du tout adapté aux plus petites structures (Odoo, 2024).

En ce qui concerne la facilité d’utilisation, Odoo présente une interface plutôt intuitive et personnalisable selon les préférences de l’utilisateur. Cela permet une meilleure prise en main du produit. Workday propose également une interface ergonomique et moderne, offrant une meilleure expérience utilisateur. SAP et Oracle sont quant à eux réputés pour leur complexité, nécessitant une formation approfondie pour être pleinement maîtrisés. On peut le voir dans le tableau ci-dessous (Odoo, 2023).

	Odoo	SAP	Oracle	Workday
Implementation				
Ease of Setup	9,0 / 10	7,1 / 10	7,3 / 10	7,0 / 10
Ease of Use	9,6 / 10	7,1 / 10	7,2 / 10	7,3 / 10
Meets Requirements	9,5 / 10	8,8 / 10	7,8 / 10	7,5 / 10
Users Satisfaction				
Ratings on g2Crowd	4,2 / 5	3,9 / 5	3,5 / 5	4 / 5
Ratings on GetApp	4,2 / 5	4 / 5	3,9 / 5	4,4 / 5
Ratings on Capterra	4,1 / 5	4 / 5	3,9 / 5	4,4 / 5

Figure 13 : Évaluation de l’implémentation et de la satisfaction des utilisateurs

Source : Odoo. (2023). *Human Resources White Paper*. Odoo. https://odoocdn.com/openerp_website/static/src/pdf/WP/whitepaper-2023-hr.pdf

Analysons maintenant le coût, qui est également un facteur déterminant dans le choix d'une solution. Odoo propose plusieurs offres ; une version gratuite qui permet d'avoir accès à une seule application, mais avec un nombre illimité d'utilisateurs, et une version payante qui permet d'avoir accès à toutes les applications, mais pour un seul utilisateur. La version payante est disponible sous forme d'abonnement mensuel au prix de 24,90 € par utilisateur ou sous forme d'abonnement annuel au prix de 19,90 € par utilisateur et par mois (Odoo, 2024). Ce modèle de tarification simple et transparent permet aux petites entreprises de démarrer rapidement sans gros investissement initial.

En comparaison, SAP propose un abonnement qui s'élève à 71,50 € le module par utilisateur et par an, avec des frais de formation supplémentaires (SAP, s. d.). Les prix des abonnements chez Oracle et Workday ne sont quant à eux pas disponibles en ligne. Il faut adresser une demande spécifique à l'entreprise, mais d'après les commentaires des utilisateurs disponibles sur PeerSpot (2025), ces solutions restent assez chères. Ce manque de transparence peut représenter un frein pour les entreprises qui veulent établir un budget clair avant de lancer leur activité. Toutefois, Odoo, SAP, Oracle et Workday offrent tous une période d'essai gratuite, permettant aux entreprises de tester le logiciel avant de s'engager sur le long terme.

Enfin, en ce qui concerne la mise en œuvre, Odoo promet une installation facile, avec une possibilité d'auto-implémentation par l'utilisateur même. La période d'implémentation est plutôt rapide, étant donné qu'elle varie entre 1 et 6 semaines. Chez les concurrents, le déploiement du logiciel est beaucoup plus long. L'implémentation de SAP et Oracle prend entre 3 et 10 mois, tandis que celle de Workday est encore plus longue ; il faut compter entre 5 et 18 mois pour que le logiciel soit opérationnel. La durée d'implémentation varie selon plusieurs facteurs, tels que la complexité des besoins de l'entreprise, le nombre de modules à installer, le volume de données ainsi que le niveau de personnalisation désiré. En plus d'être long, le processus peut également être assez coûteux, étant donné qu'il nécessite l'intervention de consultants pour accompagner cette transition (Odoo, 2024).

En somme, Odoo se distingue donc comme un logiciel capable de répondre à des besoins complexes tout en restant simple d'utilisation. Cette combinaison de puissance et de facilité est l'une des principales raisons de son succès auprès d'une large variété d'entreprises, passant des petites start-ups aux grandes entreprises multinationales. Face à des solutions comme SAP, Oracle ou encore Workday qui sont plus rigides, coûteuses et longues à implémenter ; Odoo semble être une alternative beaucoup plus accessible, rapide à déployer et surtout personnalisable selon les besoins.

3.3 Fonctionnalités du module RH

Le module RH comporte plusieurs sous-applications, qu'il est possible d'intégrer ou non au module (selon l'utilisation qu'on en fait). Ci-dessous se trouve la description des différentes applications liées au module RH, à savoir : employés, recrutement, congés, paie, évaluations et recommandations.

3.3.1 Employés

L'application « employés » centralise toutes les informations relatives aux collaborateurs dans une seule et unique base de données. Elle permet de gérer le personnel avec un accès très rapide aux profils des employés.

On y retrouve leurs coordonnées, le département auquel ils appartiennent, leurs contrats et des documents administratifs, tels que des C.V. ou autres certificats (voir ANNEXE 4 : Aperçu de l'application employés). On peut également suivre l'évolution des travailleurs (promotions, suivi de formations, ...) et communiquer avec eux directement via un chat accessible depuis la plateforme (Odoo, s. d.).

3.3.2 Recrutement

L'application « recrutement » d'Odoo optimise le processus d'embauche en centralisant tout ce qui gravite autour de celui-ci, comme la publication des offres, la gestion des candidatures ou encore les entretiens.

À travers ce module, il est possible de publier des annonces sur plusieurs canaux, tels que des sites de recrutement (Indeed, StepStone) ainsi que les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram). On peut ensuite suivre l'évolution de chaque candidat sur un job (voir ANNEXE 5 : Aperçu de l'application recrutement). Pour la planification des interviews, le candidat a accès à un calendrier partagé dans lequel il peut choisir un créneau qui lui convient. Il est possible d'évaluer les candidats après l'entretien avec un système d'étoiles et une section pour les commentaires.

Le logiciel peut également fournir des rapports pour analyser quels sont les canaux qui rapportent le plus de candidats. De cette manière, l'entreprise peut repenser et adapter sa stratégie de recrutement pour ainsi optimiser son processus (Odoo, s. d.).

3.3.3 Congés

L'application « congés » simplifie toutes les demandes de congés et les absences. Les employés peuvent soumettre leurs demandes en quelques clics tandis que les managers disposent d'un tableau de bord pour accepter ou refuser ces demandes (voir ANNEXE 6 : Aperçu de l'application congés).

Les managers peuvent paramétrer le quota de congés en fonction de chaque employé. Cet outil permet d'avoir une vue d'ensemble sur les types et le nombre de congés disponibles pour les travailleurs. L'employé et le manager reçoivent tous les deux une alerte en cas de dépassement de quotas, il n'est donc pas nécessaire de tout calculer soi-même. Cela améliore significativement la planification des ressources et réduit les conflits d'agenda entre les travailleurs (Odoo, s. d.).

3.3.4 Paie

L'application « paie » a été conçue pour automatiser et simplifier la gestion des salaires. L'une des spécificités d'Odoo est qu'il s'adapte à toutes les règles fiscales en vigueur dans le pays (voir ANNEXE 7 : Aperçu de l'application paie).

Cette fonctionnalité garantit une conformité légale et réduit considérablement le nombre d'erreurs possibles. L'application de paie est reliée à l'application congés, ce qui permet de prendre automatiquement en compte les absences des travailleurs. Les fiches de paies sont ensuite générées selon les contrats des travailleurs (Odoo, s. d.).

3.3.5 Évaluations

L'application « évaluations » permet de planifier périodiquement des entretiens entre les managers et les travailleurs. Ces entretiens ont pour but de discuter de la performance et fixer des objectifs avec les travailleurs.

L'avantage de cette application est qu'on y retrouve tous les feedbacks des précédentes évaluations (voir ANNEXE 8 : Aperçu de l'application évaluations). On peut donc facilement suivre l'évolution des performances et cela permet aux employés de connaître leurs points forts ainsi que leurs points faibles pour ensuite s'améliorer. Les managers peuvent par ailleurs paramétrer l'application pour recevoir des rappels automatiques ; cela garantit que les évaluations sont effectuées en temps voulu (Odoo, s. d.).

3.3.6 Recommandations

L'application « recommandations » rend le recrutement plus collaboratif. Le principe est simple, les travailleurs sont invités à proposer des candidats qui font partie de leur réseau. Chaque étape franchie par le candidat dans le processus de recrutement rapporte des points à ce travailleur (voir ANNEXE 9 : Aperçu de l'application recommandations). Il pourra ensuite obtenir des récompenses à l'aide de ces points (Odoo, s. d.).

3.3.7 Parc automobile

L'application « parc automobile » d'Odoo facilite la gestion de la flotte de véhicules au sein de l'entreprise. En effet, il permet de suivre toutes sortes d'informations pour chaque véhicule tel que les coûts du carburant, de l'entretien, des assurances ainsi que des éventuelles réparations. Le logiciel permet également de faire une analyse des coûts afin de mieux voir quelles sont les dépenses récurrentes et les véhicules qui consomment le plus.

L'employé en charge du parc automobile peut enregistrer un nouveau véhicule de manière très rapide (voir ANNEXE 10 : Aperçu de l'application parc automobile). Il est possible de planifier des rappels automatiques pour les échéances de contrats ou pour les rendez-vous de maintenance du véhicule (Odoo, s. d.).

3.4 Étapes d'implémentation du logiciel

3.4.1 Analyse des besoins de l'entreprise

Il est essentiel de commencer par une analyse complète des besoins de l'entreprise, car c'est la base du projet. Pour ce faire, le chef de projet va approfondir la demande du client lors d'un entretien. Le client pourra alors exprimer ses besoins et ses attentes pour voir ce qu'il est possible de faire. En parallèle, le chef de projet va également observer les outils déjà en place et analyser l'organisation des tâches quotidiennes. L'important ici sera d'identifier les difficultés rencontrées par l'entreprise (Odoo, s.d.).

Après les avoir identifiés, il faudra classer ces besoins selon leur importance. Ils seront divisés en trois catégories :

- **Must-have** : ce sont des besoins qui sont indispensables pour l'activité et qu'on ne peut en aucun cas omettre.
- **Nice-to-have** : il est possible de faire fonctionner l'entreprise sans eux, mais ce n'est pas l'idéal ; il faudra les ajouter plus tard.
- **Superflu** : ce sont des extras qu'il faut éviter d'ajouter, car ils seront coûteux et auront peu d'utilité.

Avant de lancer le projet, il est important de définir les limites en termes de temps et de ressources financières allouées au projet. Ces deux paramètres joueront un rôle clé dans le choix de la méthodologie et les étapes de déploiement du projet. Concernant le délai, il faut établir un calendrier réaliste en tenant compte des contraintes techniques et des différentes demandes du client. Généralement, on divise le calendrier en plusieurs phases, car cela permet d'éviter de prendre du retard sur la date d'échéance.

Par rapport au budget, il faudra penser à tous les aspects de la conception (élaboration, développement, formations, maintenance). Au plus l'estimation des coûts sera précise, au plus on évitera les mauvaises surprises lors du développement du produit. Il est bien entendu toujours intéressant de laisser une marge pour faire face aux éventuels imprévus (Odoo, s.d.).

3.4.2 Paramétrage, formation et mise en œuvre du logiciel

Le paramétrage du logiciel et la formation des utilisateurs sont les étapes les plus longues du projet (environ 80 % du temps total), étant donné qu'il faut faire appliquer au mieux toutes les demandes du client et s'assurer que le logiciel soit opérationnel. Notons qu'à ce stade-ci, le plus important pour le chef de projet est de respecter le planning et le budget définis par l'entreprise (Odoo, s.d.).

La durée du paramétrage varie en fonction de la complexité des demandes du client. Plus elles sont nombreuses et exigeantes, plus cela prendra du temps. Il en est de même pour la migration des données du logiciel existant vers Odoo. Cela peut prendre plus ou moins de temps selon la quantité de données à importer. Généralement, avant de procéder à cette migration, il sera demandé au client de faire un tri dans ses données afin de ne pas perdre de temps (ni de l'argent) à importer des données obsolètes qui ne sont plus utilisées.

La formation des utilisateurs est essentielle pour garantir la bonne utilisation et l'adoption du logiciel. C'est la raison pour laquelle il est préférable de ne pas faire une formation générale à tous les employés, mais de la cibler selon le profil de l'utilisateur. Par exemple, on ne présente pas le module RH à toute l'équipe, mais uniquement aux personnes qui seront amenées à l'utiliser. En plus d'être théorique, il est important que la formation soit pratique afin de permettre aux utilisateurs de manipuler le logiciel eux-mêmes et ainsi de l'adopter plus facilement (Odoo, s.d.).

Lorsque tout est en place, plusieurs tests vont commencer. Les tests ont pour objectif de détecter d'éventuelles anomalies (bugs ou dysfonctionnements) au sein du logiciel. Il faudra ensuite les corriger le plus rapidement possible pour pouvoir passer à la dernière étape, le « Go-Live », qui est la mise en œuvre officielle d'Odoo chez le client.

3.4.3 Suivi post-implémentation et amélioration continue

Un suivi rigoureux est essentiel pour assurer une adoption réussie du logiciel. Odoo veille à ce que chaque utilisateur puisse intégrer et exploiter pleinement les fonctionnalités du logiciel. Pour ce faire, plusieurs outils sont mis à la disposition des utilisateurs.

Tout d'abord, un référent Odoo est assigné aux nouveaux utilisateurs afin de les accompagner dans leur transition. Ce référent a pour rôle d'aider les utilisateurs à prendre en main l'outil et d'apporter son assistance en cas de difficulté. Cette aide personnalisée permet d'éviter les blocages et d'adopter la plateforme le plus rapidement possible.

De plus, Odoo met à disposition de tous une large documentation en ligne, détaillée et illustrée avec des images. Ces guides et tutoriels couvrent l'ensemble des modules proposés par Odoo. Ils sont accessibles gratuitement et certains sont même disponibles en format vidéo sur YouTube, offrant une démonstration concrète de la démarche à suivre.

Odoo s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue de son produit en intégrant les feedbacks de ses utilisateurs. Ceux-ci ont la possibilité de signaler des éléments qui pourraient être améliorés ou de suggérer une fonctionnalité dont ils pourraient avoir besoin. Un des grands avantages d'Odoo, c'est sa flexibilité. Les utilisateurs ont la liberté d'ajouter ou de supprimer eux-mêmes des modules, et ce, à tout moment. Cela leur permet d'adapter le logiciel selon leurs besoins, que ce soit pour combler un manque ou se débarrasser d'un module qui ne leur est finalement pas utile (Odoo, s.d.).

3.5 Protection des données

Odoo accorde une grande importance à la protection des données de ses utilisateurs. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place plusieurs mesures de sécurité visant à assurer la sécurité et la confidentialité des informations personnelles de ses travailleurs, mais aussi de ses clients.

Tout d'abord, Odoo applique inévitablement les principes du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), qui est en vigueur depuis 2018. Ce règlement européen se base sur un principe de transparence dans le traitement des données personnelles. Il donne droit à chaque utilisateur d'avoir accès à toutes ses données, d'en demander la rectification, la limitation ou encore la suppression quand il le souhaite (Odoo, s.d.).

En ce qui concerne la sécurité technique, il faut savoir que toutes les données transmises et stockées via Odoo sont toutes chiffrées. Le chiffrement des données est un processus de sécurité qui permet de rendre des informations illisibles à toute personne qui n'est pas autorisée à les consulter. D'après le Centre d'Expertise en Sécurité de l'Information (2024), le chiffrement des données permet « l'atténuation des effets des violations de données », tels que les cyberattaques, le vol de données, les fuites de données internes ou encore les erreurs humaines (Odoo, s.d.).

Sur la plateforme, Odoo permet également une gestion des accès qui est personnalisable. En effet, les administrateurs du logiciel peuvent définir précisément quels utilisateurs ont accès à quelles données ou fonctionnalités. Cela offre une sécurité supplémentaire en limitant les risques de manipulation non autorisée ou les fuites de données internes, en s'assurant que chaque collaborateur n'accède qu'aux informations qui sont strictement nécessaires à sa fonction (Odoo, s.d.).

Enfin, Odoo met régulièrement à jour son système afin de corriger d'éventuelles failles de sécurité et d'intégrer les dernières normes en matière de cybersécurité. Il y a aussi une grosse mise à jour du système une fois par an, au mois d'octobre. Cette vigilance continue permet d'offrir un environnement de travail sécurisé et fiable, aussi bien pour les travailleurs que pour leurs clients (Odoo, s.d.).

Chapitre 4 : Proposition d'hypothèses

Suite à l'analyse approfondie de la littérature académique et des recherches menées sur les fonctionnalités du logiciel Odoo, il a été possible d'identifier plusieurs tendances récurrentes en lien avec la problématique de ce mémoire, intitulée pour rappel :

« Comment la digitalisation des processus RH peut-elle influencer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise ? Le cas d'Odoo »

Ces éléments théoriques, combinés à la compréhension pratique du logiciel Odoo, ont permis de formuler trois hypothèses principales. Celles-ci visent à explorer l'impact de la digitalisation des processus RH sur la performance organisationnelle, la qualité de l'expérience collaborateur, ainsi que d'éventuels freins liés à l'adoption de l'outil.

Les trois hypothèses établies sont les suivantes :

- **Hypothèse n°1 :** La digitalisation complète du processus de recrutement permet d'améliorer son efficacité globale, sans pour autant nuire à la qualité du contact humain.
- **Hypothèse n°2 :** La digitalisation des processus RH via Odoo permet de réduire significativement le temps consacré aux tâches administratives, tout en améliorant l'expérience des employés.
- **Hypothèse n°3 :** L'introduction d'Odoo dans la gestion des ressources humaines améliore l'efficacité organisationnelle, y compris pour les collaborateurs peu familiarisés avec les outils numériques.

Ces différentes hypothèses seront analysées et confrontées à la réalité du terrain dans le chapitre suivant, à travers les entretiens qualitatifs de différents utilisateurs du système. Les résultats permettront par la suite de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses.

Chapitre 5 : La récolte de données

5.1 Méthodologie

5.1.1 Choix de la méthode

Dans le cadre de cette recherche portant sur l'influence de la digitalisation des processus RH sur l'efficacité organisationnelle des entreprises à travers le logiciel Odoo, il a été décidé d'opter pour une approche qualitative pour la récolte des données empiriques. Bien qu'un questionnaire quantitatif avait initialement été envisagé, cette option a été écartée en raison de plusieurs contraintes ; notamment le manque de répondants ciblés connaissant suffisamment le module RH d'Odoo pour pouvoir y répondre ainsi que le manque de profondeur dans les réponses apportées (y compris pour les questions ouvertes).

L'approche qualitative par entretiens semi-directifs s'est révélée plus pertinente et adaptée à la nature exploratoire de la question de recherche. Celle-ci vise en effet à comprendre en profondeur comment la digitalisation via Odoo est perçue et vécue au sein des entreprises, quels changements elle engendre sur le plan organisationnel et quels bénéfices ou limites apporte-t-elle au quotidien pour ses utilisateurs. Ces informations, souvent subjectives, nuancées et différentes selon chaque individu ne pouvait pas être saisi de manière satisfaisante par un simple questionnaire.

5.1.2 Sélection des participants

La sélection des personnes interrogées s'est faite de manière pertinente, en ciblant les entreprises ayant intégré le module RH d'Odoo dans leur organisation. Pour ce faire, un travail de recherche préalable a été effectué à partir de la page « nos références » d'Odoo (s. d.) et le site d'Idealis Consulting (s. d.), qui répertorient, par pays et par secteur d'activité, toutes les entreprises qui ont adopté un logiciel Odoo. Chaque entreprise listée a ensuite été analysée individuellement afin de vérifier si elle utilisait effectivement les fonctionnalités RH du logiciel ou si c'était pour un autre module (par exemple ventes ou comptabilité), ce qui était souvent le cas.

Une fois les entreprises ciblées, un contact a été établi à travers différents moyens (par e-mail, sur LinkedIn ou via le formulaire de contact de l'entreprise) afin de solliciter un entretien avec la personne responsable des ressources humaines ou un employé impliqué dans l'utilisation du module RH d'Odoo. Les personnes sélectionnées occupent donc toutes des fonctions en lien direct avec le département des ressources humaines (talent acquisition, HR Officer, assistant admin & RH) et sont également des utilisateurs récurrents du logiciel d'Odoo. Plusieurs collaborateurs internes à Odoo ont également été interviewés. Au total, dix personnes ont été interrogées.

5.1.3 Déroulement des entretiens

Les dix entretiens ont été menés entre le 6 février 2025 et le 17 avril 2025. Pour une question de facilité, les interviews se sont déroulées à distance (via Microsoft Teams ou Google Meet selon les entreprises). Les caméras étaient systématiquement allumées pour rendre l'échange plus agréable.

Chaque discussion a duré en moyenne entre 20 et 30 minutes, permettant à l'interlocuteur d'approfondir les sujets qu'il souhaitait sans pour autant alourdir l'échange. Le principal avantage d'avoir fait ces entretiens en ligne est qu'il a permis, avec l'accord des participants, d'enregistrer les échanges. Ces enregistrements ont ensuite servi de base pour effectuer une retranscription fidèle des propos, facilitant ainsi l'analyse des données recueillies.

Cette étape de retranscription a ensuite permis de structurer l'analyse qualitative du travail ; les propos des différentes interviews ont été relus, analysés et divisés afin d'en faire ressortir les thèmes récurrents, les similitudes de points de vue ainsi que les éventuelles divergences dans les propos des personnes interrogées.

5.1.4 Limites dans la méthodologie

Bien que les entretiens aient permis de recueillir des données riches et nuancées selon le contexte, certaines limites méthodologiques doivent être soulignées.

Tout d'abord, le nombre restreint de participants ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises utilisant Odoo pour la gestion de leurs ressources humaines. En effet, les entretiens apportent une compréhension approfondie de cas particuliers, mais ne reflètent pas toute la réalité du terrain, notamment si le secteur d'activité diverge.

Ensuite, certaines personnes interrogées travaillent directement pour Odoo et pourraient avoir une vision biaisée de leur produit. Leur proximité avec l'outil peut influencer la neutralité de leurs réponses, mettant davantage en avant les points positifs que les points négatifs. Cette perception peut également varier en fonction du nombre et du type d'applications Odoo installées, certaines entreprises n'ayant recours qu'à quelques modules tandis que d'autres exploitent une suite plus complète, ce qui influe forcément sur l'expérience et les résultats observés.

Enfin, une autre limite réside dans le manque de données chiffrées. L'analyse repose essentiellement sur des ressentis, des perceptions et des retours d'expérience. L'absence de mesures quantitatives, comme des indicateurs de performance avant et après l'implémentation, limite la possibilité de pouvoir évaluer de manière objective l'impact réel de la digitalisation sur l'efficacité organisationnelle des entreprises.

5.2 Présentation des résultats d'interviews

L'objectif de cette section est de restituer, d'analyser et de présenter les témoignages issus des entretiens menés auprès de différents professionnels des ressources humaines utilisant Odoo, tout en les confrontant aux concepts théoriques développés dans les trois premiers chapitres de ce travail. Il s'agit de mettre en lumière la manière dont la digitalisation des processus RH se traduit concrètement sur le terrain, mais également de voir comment elle est perçue auprès de ses utilisateurs. Dès lors, trois axes principaux vont être développés dans la suite de ce travail, à savoir : le processus de recrutement, la gestion administrative des ressources humaines et l'impact sur l'expérience des utilisateurs. L'analyse de ces résultats, croisée avec les apports de la littérature, permettra de proposer une vision nuancée et approfondie des impacts réels de la digitalisation sur les processus RH, pour finalement, tenter de confirmer ou d'infirmer les trois hypothèses qui ont été émises dans le chapitre 4 (cf. supra. p. 38).

Toutes les interviews sont entièrement disponibles dans les annexes.

5.2.1 Recrutement : un processus plus rapide et plus structuré

Dans la partie théorique, nous avons appris que le recrutement est un processus long et complexe, composé de plusieurs étapes, telles que la définition du besoin, la recherche des candidats, la sélection des candidats et la concrétisation de l'embauche (Peretti, 2024). De ce fait, Chloé Guillot-Soulez (2024) avançait qu'une digitalisation efficace de ce processus permettrait de gagner du temps, tout en limitant les erreurs administratives. Elle expliquait qu'en automatisant certaines tâches, les RH peuvent se concentrer davantage sur les échanges humains et les décisions plus stratégiques de leur job.

Les retours des professionnels interrogés dans le cadre de cette recherche confirment effectivement cette tendance. La digitalisation du processus de recrutement est poussée à un niveau très élevé grâce au logiciel d'Odoo et ses applications qui permettent d'automatiser et de fluidifier de nombreuses tâches.

La recherche des candidats :

Le premier point qui va être abordé concerne la recherche des candidats. Dans son témoignage, Marnik A. explique comment se déroulait sa recherche de candidats avant l'arrivée d'Odoo : *« Dis-toi qu'avant, j'avais un compte sur littéralement tous les jobboards belges du marché, donc Indeed, Jobat, StepStone et autres. Donc ça veut dire qu'à chaque fois que je voulais poster une annonce, je devais aller sur la page, me connecter, créer une annonce, la rédiger, la poster puis faire copier-coller du mieux que je peux dans les autres sites. Franchement, c'était galère. »*

Il semblerait que la phase de recherche des candidats peut prendre beaucoup de temps selon le nombre de plateformes sur lesquelles l'offre d'emploi a été diffusée. Il ajoute à cela : « *Maintenant, en deux clics, je peux décider de poster une annonce sur tous les sites que je veux, mais ce n'est pas que ça ; le réel avantage, c'est que toutes les candidatures sont regroupées au même endroit, donc je ne dois plus aller sur chaque site pour voir qui a répondu à l'annonce.* »

Son discours corrobore parfaitement avec ceux de Mathilde V. : « *Peu importe la plateforme d'où les candidats postulent, les candidatures arrivent toutes directement au même endroit dans Odoo.* ». et de Charline D. V. : « *Donc, concrètement, on va mettre nos offres sur plusieurs jobboards différents donc, ça peut être sur LinkedIn, sur Jobteaser, sur StepStone, peu importe ; et les C.V. arrivent tous au même endroit. Ça fait gagner un temps fou !* »

Cette manière de fonctionner permet d'éviter les allers-retours entre les différentes plateformes d'annonces en ligne, et démontre ainsi un gain de temps considérable sur le début du processus de recrutement. Cette démarche à elle seule pourrait améliorer le temps moyen de recrutement, un indicateur de performance RH énoncé par Sylvie Guerrero dans son ouvrage « Les outils RH » (2023). L'objectif étant d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement dans son entièreté.

De plus, en centralisant toutes les candidatures en un seul endroit, les recruteurs disposent d'un point de vue global plus clair et plus structuré des profils qui ont postulé. Ce qui facilite nettement l'analyse des différents profils et la sélection des candidats correspondants au poste. Cette idée rejoint la pensée de Chloé Guillot-Soulez (2024), selon laquelle la digitalisation ne se contente pas seulement de simplifier le côté administratif du métier, mais elle permet également d'améliorer la qualité du travail fourni par les professionnels des ressources humaines.

La planification des entretiens :

Un autre point essentiel du processus de recrutement, qui émerge des entretiens et qui, étant digitalisé, permet d'améliorer la rapidité et la fluidité des contacts, c'est la planification des entretiens. En effet, il faut savoir que traditionnellement, fixer un rendez-vous pour un entretien avec un candidat peut nécessiter de nombreux échanges (par téléphone ou par e-mail) avant d'aboutir sur un accord. Cette étape est plus ou moins longue selon la réactivité et les disponibilités du candidat.

Une étude menée par Katherine McGonagle et Narayan Sastry (2020) a révélé que ces allers-retours constituent une perte de temps considérable dans le processus de recrutement. D'après leurs recherches, l'utilisation d'un planificateur d'entretien en ligne permettrait de minimiser le nombre de tentatives de contact avec le candidat, réduisant ainsi le temps nécessaire pour planifier un entretien. Dès lors, l'implémentation d'un agenda partagé (comme proposé par Odoo) simplifie

considérablement la prise de rendez-vous pour les deux parties. Le principe est simple ; le recruteur propose directement ses disponibilités via un lien qu'il envoie au candidat et celui-ci peut choisir le créneau qui lui convient le mieux en toute autonomie. Lorsqu'il aura sélectionné son créneau, le rendez-vous se synchronisera automatiquement dans le calendrier du recruteur. Il n'aura plus qu'à rejoindre la réunion en temps voulu. Parmi les témoignages recueillis, nombreux sont ceux qui valident ce mode de fonctionnement. En voici quelques-uns :

Mathilde V., Talent Acquisition chez Odoo : *« Avant [dans son ancien job], rien que pour fixer un rendez-vous avec un candidat, il fallait cinq échanges de mails. Je devais demander ses disponibilités, proposer une date, et souvent il fallait reprogrammer. Maintenant, j'envoie simplement un lien vers mon agenda, la personne choisit un créneau, et c'est automatiquement confirmé. C'est hyper fluide. Le rendez-vous se synchronise avec mon agenda. Rien à voir avec ce qu'on faisait avant ! »*

Claire B., Assistante RH chez Altius : *« Il y a aussi l'application calendrier, vraiment une révolution, en fait, lorsqu'il faut planifier un entretien avec un candidat, à l'époque, ça prenait énormément de temps car il y avait un bon nombre d'échanges de mails avant d'arriver à une date qui convenait à tout le monde. Maintenant, le candidat a accès à mon calendrier où je sélectionne au préalable des créneaux pour mes entretiens et il n'a plus qu'à s'inscrire à la date qui lui convient le mieux. »*

Marnik A., HR Administrator chez AYA : *« Si tu avances dans ton recrutement, tu dois planifier un entretien. Ça aussi c'était une démarche qui pouvait prendre énormément de temps si tes candidats ont un planning chargé. Maintenant, plus d'allers-retours d'e-mails pour trouver un moment qui convient. Moi j'affiche des créneaux de libres dans mon calendrier et j'envoie le lien au candidat pour qu'il puisse choisir le moment qui l'arrange au mieux. »*

Ces extraits mettent en lumière une problématique qui est bien présente dans le processus de recrutement ; un manque d'efficacité au moment de convenir d'un créneau pour l'entretien. Que ce soit par écrit ou par téléphone, les témoignages expliquent qu'il est généralement compliqué de rapidement s'entendre sur un moment qui convient aux deux parties. La solution de l'agenda partagé qui est évoquée par McGonagle & Sastry (2020) permet donc de pallier ce problème, tout en réduisant le temps de recrutement et en améliorant l'expérience des candidats.

La centralisation des données :

Par ailleurs, la centralisation de toutes les informations liées aux candidats est un autre point fort qui est mis en avant par les professionnels interrogés. L'ensemble des données comme que le C.V., les diplômes, les notes de l'entretien, les feedbacks du manager, les contrats ou tout autre document est stocké dans une seule et même fiche au sein de l'application « Employés ». Dans leurs discours, ils expliquent comment cela fonctionne et démontrent les bénéfices rencontrés :

Marnik A. : « [lorsque le candidat signe son contrat], ça lui crée automatiquement une fiche avec toutes ses données »

Mathilde V. : « [...] il n'y a rien à compléter manuellement, tout est déjà là. L'adresse, les infos personnelles, les contrats, absolument tout est généré automatiquement. Ça évite de devoir recopier les infos de et potentiellement faire des fautes. Et au moins, tout le monde a accès à la fiche employé directement si besoin »

Marine C. : « Il y a beaucoup moins d'encodage à faire lors du recrutement d'un nouveau collaborateur vu que tout se fait tout seul quand le contrat est signé. Donc c'est beaucoup plus rapide et puis ça évite de faire des erreurs en recopiant un numéro de téléphone ou pire que ça, un numéro de compte bancaire ! »

Élodie P. : « J'ai aussi une liste avec les noms de tous les chauffeurs et si je clique sur l'un d'entre eux, j'accède à son dossier complet : je peux voir ses informations personnelles, son historique de pointage, les différents contrats qu'il a signés, et certains documents qui lui sont propres comme typiquement chez nous, le permis de conduire. ».

D'après le témoignage de Charline D. V., cette centralisation facilite également les échanges au sein de l'équipe RH et avec les autres départements. Elle explique : « Ce qui est très pratique, c'est que je peux directement tagger ma collègue sur le profil d'un candidat pour lui demander son avis, par exemple, donc pas besoin d'ouvrir mes mails et mettre le C.V. en pièce jointe »

Emy G., également recruteuse chez Odoo explique : « Un bête exemple, mais si je recrute pour un poste en marketing par exemple, je peux tag le manager sur la fiche du candidat, lui peut insérer ses notes par la suite et donc ça veut dire qu'il n'y a rien qui se perd par oral ou en papier, on retrouve tout super facilement ; même dix ans après. »

Toutes ces déclarations rejoignent ce que raconte Patrick Storhaye dans son ouvrage sur la transformation digitale des ressources humaines (2016). Il explique que, grâce à la digitalisation des processus, la transmission des informations est alors immédiate et plus fluide. Dès lors, on évite la perte d'informations et le suivi des candidats devient quant à lui plus simple et plus transparent.

L'ensemble des témoignages présentés ci-dessus illustrent également assez bien le modèle de David Ulrich (2019) en montrant le passage de la phase « d'efficacité », où la technologie vise à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, à la phase « information », où les RH mettent en place et utilisent l'outil pour mieux organiser leurs activités quotidiennes, gérer le flux de candidatures et collaborer de manière plus fluide. En clair, cela permet d'optimiser les différents processus des ressources humaines et on le prouve à travers les différents témoignages qui ont été énoncés.

L'analyse des C.V. :

Cependant, il est important de souligner que cette transformation digitale du processus de recrutement n'est pas sans limites. Malgré l'enthousiasme provoqué par les avantages que fournissent les diverses applications développées par Odoo, la plupart des personnes interrogées insistent sur le fait que certaines étapes de ce processus ne devraient idéalement pas être automatisées. C'est notamment le cas pour l'analyse des C.V. entrants.

Comme en témoigne Emy G., talent acquisition officer chez Odoo, l'automatisation de la lecture des C.V. par une intelligence artificielle est tout à fait possible. Cela existe déjà dans de nombreuses boîtes, mais Emy G. estime que c'est un aspect à garder tel qu'il est pour ne pas omettre le côté humain du métier. Elle cite : *« Je pense que les choses évoluent très vite et avec tout ce qu'on peut faire, une IA pourrait très bien me remplacer pour analyser les C.V. des candidats. Mais ça, par exemple, je trouve que ça serait super dommage parce que le screening téléphonique c'est vraiment le tout premier contact qui crée le lien entre le candidat et l'entreprise. C'est d'ailleurs un point que relèvent souvent les candidats après leur recrutement, ils disent avoir eu un super contact, que les échanges sont sympas, etc., donc pour moi c'est important qu'on garde cet aspect. »*

D'après la revue de la littérature, l'utilisation de l'intelligence artificielle permettrait de gagner davantage de temps lors de l'étape de sélection des candidats. Baudoin et al. (2019), expliquent qu'il suffit d'entrer certains critères issus de la fiche de poste (langues parlées, domaine d'expérience, filière d'étude, ...). À partir de ces critères, l'IA serait capable d'analyser et de définir si le candidat correspond à ce que l'entreprise recherche, ou pas. Cette idée est également supportée dans les écrits de Chopra et al. (2022).

Le choix développé par Emy G. témoigne d'une certaine volonté de préserver un équilibre entre efficacité technologique et relations humaines avec les candidats. Certes, les outils peuvent faciliter le travail, mais ils ne pourront jamais remplacer ce contact humain qui est essentiel dans un métier aussi relationnel qu'est le recrutement.

Les entretiens d'embauche :

En ce qui concerne les entretiens d'embauche, la plupart des personnes interrogées font preuve d'une certaine résistance face à une totale digitalisation de cette étape clé dans le recrutement. Dans son témoignage, Claire B., Assistante RH chez Altius, explique son point de vue : *« Notre métier est basé sur l'humain et je pense qu'il serait dommage de supprimer complètement cet aspect. Pour moi, le seul élément qu'il faudrait absolument éviter de vouloir digitaliser, ce sont les entretiens avec les candidats. Il n'y a qu'en vrai qu'on peut réellement percevoir le personnage en entier. Sa posture, son langage corporel, sa motivation ; tout se sent en vrai. »* Elle n'est pas la seule à le penser.

Marine C., assistante administrative et financière chez Convidencia confirme : « *Chez nous, ils [les entretiens] se passent toujours en présentiel parce qu'on estime que c'est important d'avoir ce premier contact pour pouvoir créer un lien avec le candidat. C'est aussi faisable en ligne, mais j'ai l'impression que ce n'est pas aussi authentique. J'espère que ça ne changera pas en tout cas.* »

Ces discours témoignent de l'importance de conserver une dimension humaine dans le processus de recrutement. Cette position est tout à fait cohérente avec les apports théoriques présents dans la revue de la littérature, notamment avec les travaux de Peretti (2023), qui insiste sur le fait que la digitalisation des processus RH ne doit certainement pas aboutir à une déshumanisation du métier. Selon lui, l'objectif de la digitalisation est simplement de permettre aux recruteurs de libérer du temps pour les tâches stratégiques à forte valeur ajoutée, sans pour autant remplacer les échanges interpersonnels qui restent au cœur de la fonction RH.

Toutefois, il est intéressant de constater que, parmi les témoignages récoltés, quelques avis divergent de cette majorité. C'est le cas de Manuela V., responsable RH au sein du SAEA. Elle explique : « *On essaye de promouvoir un maximum la digitalisation car nous sommes convaincus que c'est un moteur de croissance pour tous. Le processus de recrutement, par exemple, se fait totalement en ligne. Les candidats doivent passer plusieurs tests et s'ils les réussissent, ils sont invités à passer une interview en ligne, pour discuter davantage de leur profil et du poste.* »

Son témoignage démontre que, pour certaines organisations, la digitalisation complète du processus de recrutement est perçue comme une opportunité d'accélérer et de standardiser les processus internes, tout en touchant un plus grand nombre de candidats. Ces points correspondent parfaitement à deux des cinq enjeux de la transformation digitale cités par Baudoin et al. (2019) à savoir « répondre à des nouveaux modes de fonctionnement et attentes des collaborateurs et/ou candidats potentiels pour capter des candidats potentiels » et « harmoniser les pratiques et les contenus RH ».

Valérie S. adopte également une approche similaire : « *Je sais que beaucoup de gens diraient que les entretiens d'embauche c'est LE truc il faut les garder tel quel et pas les faire en ligne, mais je ne vois pas où est le problème. Chez nous, tout le processus de recrutement se fait en ligne et ça ne semble pas déranger les candidats, au contraire. Et surtout les jeunes ; ils sont habitués à ce que tout se fasse de manière digitale et ça en arrange même certains.* »

Cette remarque rejoint les résultats récents de l'enquête réalisée par SD Worx (2022), qui révélait que 11,1 % des personnes interrogées préféraient une approche entièrement digitale lors du processus de recrutement. L'enquête précisait que cette préférence était particulièrement marquée chez les jeunes générations, vu leurs affinités avec la technologie.

Ainsi, bien que la majorité des professionnels interrogés soient attachés à la dimension physique des entretiens, certains reconnaissent que la digitalisation peut aussi être un levier d'attractivité, notamment auprès des nouvelles générations habituées à des interactions majoritairement digitales. Ce constat suggère qu'un équilibre subtil doit être trouvé : digitaliser ce qui peut l'être sans perdre de valeur, tout en maintenant un contact humain là où il est réellement stratégique.

5.2.2 Gestion administrative RH : vers une simplification des démarches internes

La gestion administrative constitue une part importante du travail des ressources humaines, mais elle est souvent considérée comme chronophage, répétitive et à faible valeur ajoutée. Comme le souligne Sylvie Guerrero (2023), une mauvaise organisation administrative peut être source d'erreurs, de perte de temps et d'inefficacité globale pour le service RH, impactant indirectement la performance de toute l'entreprise. Dans ce contexte, la digitalisation est souvent présentée comme un levier majeur d'optimisation, permettant d'automatiser de nombreuses tâches répétitives, de centraliser les informations et de limiter le risque d'erreurs. L'objectif étant de se concentrer sur les missions plus stratégiques.

Les entretiens menés auprès de différents professionnels du secteur confirment largement ce constat. Tous s'accordent sur le fait que la digitalisation (marquée dans ce cas-ci avec l'implémentation du logiciel Odoo dans leur travail) a profondément transformé leur manière de gérer l'administration RH quotidienne, en allégeant considérablement la charge de travail liée à des tâches qualifiées auparavant de « lourdes » et « répétitives ».

À commencer par l'**encodage des heures** :

Élodie P., Gestionnaire administrative et RH pour AGX Group témoigne : « *Avant, le personnel utilisait une pointeuse manuelle. (...) chacun avait une feuille à son nom, il fallait la mettre dans la pointeuse, appuyer sur un bouton et ça écrivait sur la feuille l'heure qu'il était. Donc ils devaient le faire à leur arrivée et pour leur départ. Là où ça devenait compliqué, c'est que chaque fin de mois, je devais récupérer toutes ces feuilles pour encoder manuellement chaque horaire dans un tableau Excel. Bon j'étais habituée, c'est pas ça mais franchement c'était super long. En plus, il fallait être hyper concentré parce qu'une simple erreur d'encodage pouvait nous faire perdre des heures à tout vérifier et ça c'était assez frustrant je dois dire.* »

Elle explique ensuite la différence dans son travail depuis la mise en place du système de pointage automatique : « *Maintenant, avec Odoo, tout est automatisé : les chauffeurs pointent directement dans leur application, les heures s'enregistrent automatiquement dans le*

système, et je peux générer un rapport détaillé en quelques minutes pour préparer les paies. » Son témoignage illustre à quel point l'outil a permis de rationaliser cette étape du processus qui, traditionnellement, est plutôt lourde et fastidieuse.

Le témoignage de Marnik A. est assez similaire à celui d'Élodie P. Il raconte : *« C'était à chaque fois des démarches qui prenaient 5-10 minutes le temps de vérifier mais c'est clair qu'au bout du compte, ça doit bien faire quelques heures d'économisées sur la semaine ! Surtout pour l'encodage des heures. Honnêtement, c'était la partie de mon travail que j'aimais le moins, il fallait être hyper concentré parce que si tu fais des erreurs là, ça va se répercuter sur la paye et après les gens se plaignaient, donc vraiment je détestais ça. Je suis content que c'est une chose que je ne dois plus faire. »*

Avant l'implémentation d'Odoo, l'encodage des heures était souvent réalisé manuellement. En plus d'être extrêmement chronophage et répétitive, cette manière de procéder augmentait significativement le risque d'erreurs humaines lors de la retranscription des heures dans le document Excel. L'automatisation de cette étape résulte donc d'un réel soulagement de la part du personnel qui s'en occupe.

Le traitement des absences et des congés :

Le traitement des absences et des congés est également concerné par cette évolution. Cette tâche occupe une place centrale dans la gestion administrative des ressources humaines. Souvent qualifiée comme étant chronophage, sujette à des oublis, des erreurs d'encodage ou encore des retards de validation, le passage à une gestion numérique a permis une simplification radicale, favorisant une meilleure cohérence des informations ainsi qu'une prise de décision plus rapide (Katu, 2020). C'est effectivement un élément qui a été souligné par un bon nombre de professionnels interrogés.

Claire B. : *« Un autre bénéfice qu'on peut noter, c'est la standardisation des processus. Par exemple, toutes les demandes de congés passent désormais par le même circuit, qu'il s'agisse d'un stagiaire ou d'un associé ; ce qui est beaucoup plus simple à traiter pour nous. »*

Valérie S., qui a connu un avant/après digitalisation, explique les limites de ce qu'elle a connu et les avantages qui en ressortent aujourd'hui : *« Par exemple, pour planifier les congés annuels, les managers RH des magasins devaient distribuer des formulaires en papier aux collaborateurs. Donc nous pour tout enregistrer, on devait attendre que ce collaborateur remplissait la fiche, qu'il la rende à son manager et pour qu'on puisse ensuite tout encoder dans le logiciel. Ça n'était pas du tout pratique, surtout quand vous devez « courir » après les travailleurs pour qu'ils remplissent cette fiche avant telle date. Parce que du coup maintenant, ce qui est pratique avec Odoo c'est que nos collaborateurs peuvent faire leurs demandes de congés directement via l'application, sans devoir passer par nous. Donc on gagne du temps, on évite de gaspiller du papier et au moins on est sûrs qu'il n'y a pas d'oublis ou d'erreurs d'encodage. »*

À travers ce discours, on peut faire le lien avec ce que cite Guerrero (2023) dans ses travaux. La dématérialisation du processus permet de réduire le temps de traitement des tâches administratives, et surtout de renforcer la fiabilité des données enregistrées.

Il en est de même pour la gestion des absences. Certains secteurs nécessitent un remplacement immédiat de la personne absente. Élodie P. démontre à quel point cette démarche est nettement facilitée grâce à Odoo : *« Imaginez qu'un chauffeur est malade. Organiser son remplacement prenait parfois plus d'une heure parce qu'il fallait voir qui était dispo, il fallait trouver le contact puis essayer de le joindre, puis si lui ça n'allait pas, il fallait en appeler un autre. Là au moins, Odoo me propose directement les chauffeurs disponibles avec leur fiche de contact. Aller, ça me prend grand max 15 minutes quoi. »*

Toujours dans le cadre des congés et des absences, certains témoignages évoquent cette fois des échanges parfois informels, et des demandes qu'il faut traiter et encoder manuellement. C'est le cas d'Élodie P. et Monika D., toutes les deux secrétaires administratives dans leur entreprise ; elles expliquent :

Élodie P. : *« Avant, c'était vraiment pas pratique, j'avais mon fichier Excel, je recevais les demandes par e-mail ou pire oralement, et je devais vérifier les disponibilités à gauche à droite et remonter ça aux managers. Maintenant, au moins les chauffeurs voient directement leur solde en temps réel, et les managers valident (ou pas) en un clic. »*

Monika D. : *« Dans les demandes de congés par exemple. Dans mon ancienne boîte, je devais adresser ma demande à l'assistante administrative et elle devait encoder tout elle-même. Je sais que ça marche encore comme ça là-bas. Ici je ne m'occupe pas de ça. Les travailleurs déposent eux-mêmes leurs demandes de congés via l'application et le manager accepte ou refuse leurs demandes. J'ai une vue sur ce qui se passe bien sûr, mais je ne perds pas de temps dans l'encodage de ces demandes. Ça peut paraître léger, mais il faut bien s'imaginer qu'au plus l'entreprise est grande, au plus cette charge de travail augmente et on a d'autres tâches plus importantes à effectuer. »*

Ces déclarations mettent en lumière un enjeu fondamental de la digitalisation administrative : celui de la répartition du travail. En répartissant certaines actions simples aux collaborateurs via une plateforme intuitive, on allège considérablement la charge de travail des RH, qui peuvent dès lors consacrer plus de temps aux dossiers plus importants. Cette approche permet, à terme, d'améliorer la fluidité des démarches internes (Guillot-Soulez, 2024).

La revue de la littérature nous rapportait qu'en Belgique, il existe une multitude de congés différents. Ce nombre peut varier selon le profil du travailleur et l'expérience, ou simplement à sa demande (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d. ; Moniolle, 2021). La gestion des congés était dès lors qualifiée de complexe, mais Odoo la facilite. En plus de pouvoir créer et personnaliser plusieurs types de congés,

l'application d'Odoo permet également d'intégrer des spécificités liées aux législations nationales en matière de congés, ce qui est un réel avantage pour les entreprises qui ont des travailleurs dans d'autres pays du monde.

Manuela V., s'occupe de travailleurs qui sont localisés dans différents pays en Europe. Elle détaille : *« Moi, qui m'occupe de la gestion des congés, je peux paramétrer le profil de chacun selon les règles en vigueur dans le pays. Typiquement, le nombre de jours de congés légaux n'est pas le même en Belgique qu'en Espagne ou en Suède. (...) Le gain de temps est considérable parce qu'il ne faut pas tout révérifier trois fois. »* Ce qui, une fois de plus, améliore la fluidité des démarches (Katu, 2020).

Tous ces témoignages convergent vers une seule et même conclusion : la digitalisation de la gestion des congés et des absences constitue l'un des exemples les plus concrets des bénéfices opérationnels de la transformation numérique des ressources humaines. Elle permet un traitement plus rapide, plus fiable et plus équitable des demandes, tout en facilitant la coordination entre les collaborateurs, les managers et les équipes du service RH. C'est exactement ce que Peretti (2023) qualifie de « RH stratégie », une fonction dite capable de s'appuyer sur la technologie pour rationaliser ses processus tout en renforçant l'engagement et la satisfaction des employés.

Une meilleure gestion des contrats de travail :

Un autre point (un peu plus sensible) qui est également touché par ces changements ; c'est l'établissement et la gestion des contrats de travail. La centralisation des informations personnelles des collaborateurs, évoquée dans le point précédent (cf. supra p. 43), permet une génération plus rapide et plus fiable des documents contractuels. Ce constat ne s'applique pas uniquement aux contrats des nouveaux collaborateurs, mais également pour ceux établis avec les nouveaux clients.

Pour les clients, Marine C. le confirme : *« (...) pour les nouveaux contrats, je devais toujours encoder les informations du client, mais là, on peut générer un contrat automatiquement à partir de la fiche client, puis on leur envoie par e-mail et ils n'ont qu'à cliquer sur un bouton pour pouvoir le signer en ligne. C'est tellement plus pratique. »*

Du côté des nouveaux collaborateurs, les démarches ont elles aussi été allégées ; plus besoin de se déplacer jusqu'au bureau pour venir signer le contrat sur papier. Marnik A. illustre bien cette évolution avec sa propre expérience : *« Pareil pour la signature du contrat. À l'époque, il fallait trouver un moment où le futur travailleur pouvait venir signer son contrat dans nos bureaux. Désormais, il lui est possible de signer son contrat directement en ligne en quelques secondes, de là il peut le télécharger pour conserver sa propre copie et puis après il peut l'imprimer chez lui s'il veut. »*

Ce système permet non seulement un gain de temps significatif pour les équipes RH et les futurs employés, mais il évite également les erreurs administratives fréquentes liées à la gestion du papier, telles que la perte de documents, les versions erronées ou les oublis de signature. Cette réalité avait déjà été soulignée par Baudoin et al. (2019), qui rappelaient que les premiers SIRH visaient à limiter les erreurs liées aux traitements de données manuscrites, encore très présentes dans les systèmes traditionnels.

Désormais, la signature électronique, associée à une automatisation du traitement des documents, permet une meilleure traçabilité et sécurisation de ces documents RH. Peu importe leur nature, il est désormais possible de signer tout type de contrats à distance. Ceux-ci sont ensuite stockés dans une base de données sécurisée, afin d'en assurer leur conservation à long terme et d'éviter leur perte. Seules les personnes autorisées y auront accès. Ce système garantit une certaine conformité avec les normes de protection de données imposées depuis 2018 par le RGPD (Kouassi, 2023 ; Autorité belge de protection des données, 2024).

Dès lors, les outils numériques permettent de renforcer la confiance des collaborateurs, mais aussi celle des clients dans la gestion de leurs informations personnelles. Ils assurent également à l'entreprise une conformité juridique renforcée, en respectant les différentes exigences européennes évoquées précédemment. Cela rejoint tout à fait les propos de Fährndrich (2022), qui indique que la digitalisation rend le contenu à la fois plus sûr et plus traçable pour les entreprises.

5.2.3 Expérience des utilisateurs : entre autonomie, et performances

La digitalisation des processus RH ne transforme pas uniquement la manière dont les services des ressources humaines accomplissent leurs missions, mais elle influence également l'expérience vécue par les collaborateurs tout au long de leurs démarches dans l'entreprise. Comme le souligne Kouassi (2023), la transformation digitale impose aux organisations de repenser non seulement leurs processus administratifs, mais aussi l'accompagnement global des collaborateurs pour améliorer leur engagement et leur expérience au quotidien.

Vers plus d'autonomie :

L'un des premiers bénéfices qui a été fréquemment mentionné par les professionnels interrogés fait référence à l'autonomisation progressive des travailleurs dans la gestion de leurs propres démarches administratives. D'après les personnes interrogées, la plupart des collaborateurs semblent apprécier cette évolution.

En voici quelques retours : Monika D., secrétaire administrative : *« Les travailleurs déposent eux-mêmes leurs demandes de congés via l'application. (...). J'ai une vue sur ce qui se passe bien sûr, mais je ne perds pas de temps dans l'encodage de ces demandes. (...). Je pense même que ça leur plaît parce que ça leur permet d'avoir un meilleur contrôle sur ce qu'ils font. Si je reprends l'exemple des congés, simplement le fait de pouvoir voir le solde de congés qu'ils leur restent sans devoir poser la question, ça les arrange bien, et moi aussi d'ailleurs. »*

Élodie P., gestionnaire administrative et RH : *« Au moins, nos chauffeurs pointent directement via l'appli Odoo et de là ils ont un accès direct à leurs plannings. »*

Marnik A., HR administrator : *« Pouvoir poser un congé, consulter son dossier, avoir accès aux fiches de paie, relire un feedback donné lors d'une évaluation ou encore avoir accès aux heures prestées, tout ça sans devoir nous adresser de demande particulière, c'est beaucoup mieux pour eux ! (...). Et on a vraiment eu plein de retours positifs de la part des consultants, donc c'est que ce système leur plaît. »*

Ces témoignages concordent avec ce que David Ulrich (2019) présentait pour définir la digitalisation des ressources humaines. Pour rappel, il expliquait cette définition à travers quatre phases. La dernière phase (dite connexion), étant celle qui colle avec les témoignages ci-dessus, avançait que les outils numériques pouvaient favoriser l'interaction sociale et la collaboration entre les travailleurs. En effet, la possibilité qu'offre Odoo d'effectuer certaines actions sans passer par aucun membre des ressources humaines (demande de congés, consultation du solde de congés restants, accès aux documents personnels, accès aux horaires de travail, ...), participe à responsabiliser les travailleurs et à alléger la charge de travail des équipes RH. D'après les travaux du professeur Ulrich (2019), cette dernière phase a pour effets une augmentation de la productivité et de la performance globale de l'organisation.

Quid des performances RH ?

Il est dès lors nécessaire de se demander ce qu'il en est réellement en termes de performance RH. Plusieurs interviews ont fait allusion aux indicateurs de performance RH définis et présentés par Jean-Pierre Taïeb (2016) et Sylvie Guerrero (2023), à commencer par le taux de satisfaction des employés.

Marine C., assistante administrative et financière chez Convidencia témoigne : *« Je ne pense pas être autorisée à parler de nos chiffres, mais en tout cas je sais que le taux de satisfaction des employés a bien augmenté depuis l'implémentation d'Odoo oui. On a lancé des enquêtes anonymes pré- et post-implémentation pour recueillir les impressions des collaborateurs et comparer un peu l'avant / après et franchement, on était agréablement surpris. »*

Marine C. le dit d'elle-même, le taux de satisfaction des employés a été mesuré via des enquêtes. C'est exactement ce que suggère de faire Guerrero (2023), qui considère

ce taux comme un des indicateurs clés pour évaluer l'efficacité des politiques RH, notamment dans un contexte de transformation digitale. Dans son entreprise, la satisfaction des employés a vraisemblablement bien évolué par rapport à « l'avant Odoo ».

Elle ajoute à cela : *« On est plus réactifs, plus structurés. On passe moins de temps sur l'administratif pur et dur du coup ça nous permet de plus nous concentrer sur les aspects plus humains de notre boulot. »* Ses propos font référence à un autre indicateur mentionné dans la littérature par Guerrero (2023), celui des performances individuelles. L'amélioration de l'efficacité dans la gestion quotidienne permet aux professionnels RH de se recentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'accompagnement des collaborateurs ou encore le développement des compétences. Dans ce cas précis, les performances individuelles semblent avoir véritablement été améliorées.

Plusieurs autres témoignages confirment cette tendance. C'est le cas de Valérie S. qui déclare : *« (...) Je dirai qu'en termes de productivité, j'ai l'impression d'être plus efficace et plus rapide dans ce que je fais. »*

Mathilde V. va dans le même sens et apporte un éclairage quantitatif sur cet aspect : *« Au début, je me souviens ce qui m'avait frappée, c'était justement l'efficacité de l'équipe. (...) En Belgique, on recrute entre 300 et 400 par an. Mais il faut se dire qu'on recrute environ 2 % des candidats qui postulent. »* Ces quelques chiffres qu'elle a mentionnés nous suffisent à imaginer l'ampleur du nombre de candidatures que l'équipe RH reçoit et traite en l'espace d'un an. Sachant que dans son équipe, Mathilde V. a mentionné qu'elles n'étaient que 10 personnes à s'occuper du recrutement, cela renforce l'idée d'une efficacité organisationnelle optimisée grâce aux outils numériques dont elles disposent, à savoir Odoo.

Claire B., quant à elle, confirme explicitement les faits en ajoutant : *« En ce qui concerne les performances individuelles et collectives, effectivement, on a bien évolué par rapport à ce qu'on avait il y a quelques années. »* Son discours nous démontre que la digitalisation ne permet pas seulement s'accroître les performances individuelles, mais que les performances collectives sont, elles aussi, impactées par ces changements.

Les différents témoignages développés précédemment lors du point sur le recrutement (cf. supra p. 41), illustrent également comment le temps moyen de recrutement, un autre indicateur de performance RH abordé par Sylvie Guerrero (2023), peut être diminué au travers de la digitalisation. Monika D. le confirme : *« On l'a remarqué au niveau du temps qu'on prend dans le processus de recrutement, qui est beaucoup plus rapide qu'auparavant. »*

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, les retours sont plus limités. Seule Claire B. partage : « *Le taux d'absentéisme est relativement faible à la base, mais il n'a pas trop évolué.* » Le fait que ce taux n'ait pas évolué entre l'avant et l'après implémentation n'est pas une mauvaise chose. Au contraire, ça l'aurait été si ce taux avait diminué, voire chuté. Dans son livre, Guerrero (2023) évoque un dernier indicateur de performance RH ; le taux de rotation. Cependant, aucun des interviewés n'a donné de précisions à ce sujet.

En somme, bien qu'aucun chiffre précis n'ait été fourni lors des entretiens, l'ensemble des propos délivrés par les différents intervenants dirigent vers une réponse globale plutôt positive en ce qui concerne l'impact de la digitalisation sur les indicateurs de performance RH. Ces résultats suggèrent que l'introduction d'outils numériques dans la gestion RH peut contribuer de manière significative à l'amélioration des résultats opérationnels, tout en renforçant la satisfaction des collaborateurs.

Une meilleure accessibilité aux informations :

À travers les apports théoriques, nous avons également appris que le digital facilitait le partage et la recherche d'informations, ce qui serait, d'après Coron et al. (2019), une manière d'augmenter la productivité individuelle et collective au sein des entreprises. En effet, dans un environnement de travail de plus en plus dynamique, l'accès rapide et efficace aux données devient un enjeu central pour maintenir la fluidité des activités quotidiennes et éviter des pertes de temps liées à des recherches d'informations fastidieuses. La capacité à obtenir une information pertinente au bon moment influence désormais la qualité des décisions et la réactivité des équipes.

Cette dimension a été clairement soulignée par plusieurs professionnels interrogés dans le cadre de cette étude. Monika D. revient notamment sur l'évolution de son organisation en matière de gestion de l'information : « *À l'époque, on avait un petit intranet sur lequel les collaborateurs n'allaient jamais pour la simple et bonne raison qu'il fallait être connecté au réseau de l'entreprise pour y accéder, et qu'il fallait à chaque fois s'y connecter pour y accéder. Là, pour le coup, on a totalement supprimé ça et à la place on a un genre de WhatsApp, donc un canal par lequel je peux directement partager les informations importantes, et du coup même en télétravail les collaborateurs y ont accès.* » Son témoignage illustre parfaitement le passage d'un système plutôt rigide et peu adapté aux usages modernes, à une solution nettement plus accessible et contemporaine. Elle le dit ; grâce à cet outil, la diffusion des informations est devenue instantanée et plus inclusive, permettant à tous les collaborateurs (y compris ceux qui travaillent à distance) de rester connectés aux activités de l'entreprise.

Dans le même esprit, Charline D. V. met en avant la simplification de ses échanges professionnels, rendue possible grâce à Odoo. Elle explique : « *Ce qui est très pratique, c'est que je peux directement tagger ma collègue sur le profil d'un candidat pour lui demander*

son avis, par exemple, donc pas besoin d'ouvrir mes mails et mettre le C.V. en pièce jointe quoi. » Ce mode de communication instantané permet de limiter les recours aux canaux traditionnels, comme l'envoi d'e-mails. C'est un constat qui rejoint d'ailleurs les propos de Fähndrich (2022), qui explique que les outils numériques améliorent non seulement la vitesse des échanges entre les travailleurs, mais également la qualité et la traçabilité des informations échangées ; ce qui facilite nettement la prise de décision collective.

Emy G, elle aussi, renforce cette analyse avec un discours plus court, mais qui va droit au but : *« Ça facilite la communication, ça permet de transmettre mieux les informations, de ne pas perdre les informations. (...). On retrouve tout super facilement ; même dix ans après. »* Toujours en phase avec ce qu'exprime Fähndrich (2022), elle insiste également sur le fait que ce mode de transmission garantit une conservation plus fiable et sécurisée des données échangées, et ce, même sur le long terme. L'avantage est tel que, même si tous les membres de l'équipe viennent à ne plus faire partie de l'entreprise, l'organisation structurée et centralisée des informations permettra à l'entreprise de retrouver très facilement tout ce dont elle a besoin pour assurer la continuité de ses activités.

Ainsi, la mise en place de solutions digitales adaptées, telles que celles offertes par Odoo, permet non seulement de rendre l'information immédiatement accessible, mais aussi de réduire le temps autrefois consacré à sa recherche ou à sa diffusion. Cette évolution rejoint pleinement les apports de Coron et al. (2019), pour qui l'amélioration de la circulation des informations via le numérique constitue un facteur déterminant dans l'augmentation de la productivité des équipes.

L'émergence du télétravail :

La transformation digitale des processus RH a profondément redéfini les modalités d'organisation du travail. Si l'automatisation des tâches administratives et la dématérialisation des dossiers ont permis d'optimiser l'efficacité, elles ont également ouvert la voie à des pratiques favorisant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Le télétravail s'inscrit pleinement dans cette dynamique.

Comme l'expliquent Baudoin et al. (2019), la digitalisation des ressources humaines répond aux nouvelles attentes des collaborateurs, notamment en matière de flexibilité et d'organisation du travail. La possibilité de travailler à distance constitue ainsi l'une des évolutions majeures des dernières années. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs largement accéléré cette transition. Selon Mofakhami (2023), la crise sanitaire a imposé l'usage massif d'outils de communication à distance, tels que Teams ou Zoom, ancrant durablement le télétravail dans les pratiques professionnelles.

Dans ce contexte, l'introduction d'une solution centralisée et accessible, comme l'est Odoo s'est révélée déterminante pour permettre un retour au télétravail dans des conditions optimales. Voici les témoignages de quelques-uns des professionnels interrogés :

Mathilde V. : *« (...) il y a quelques années, on avait plein de fichiers Drive dispersés. Maintenant, tout est là, c'est clair, accessible et super pratique, surtout pour le télétravail. (...) avec l'outil, franchement, peu importe où tu es, tu peux travailler correctement quoi. »*

Marine C. : *« Dans notre nouvelle stratégie RH on visait également une meilleure balance entre la vie pro et la vie perso. C'est quelque chose qu'on a réussi à améliorer aujourd'hui avec la réintroduction du télétravail. C'est quelque chose qu'on avait complètement supprimé après le covid parce qu'on n'était pas assez équipé pour fonctionner correctement. Certains documents se trouvaient sur le serveur de l'entreprise, donc une fois chez eux, les consultants n'y avaient pas accès donc c'était un peu galère, mais maintenant, on l'a remis en place et à vrai dire, on a pas de soucis, les équipes collaborent sans problème et le travail est fait donc c'est nickel. »*

Marnik A. : *« (...) on a tous accès aux mêmes données en même temps ce qui améliore clairement la collaboration. Ça nous a permis d'instaurer le télétravail qu'on autorisait pas avant, vu que les collaborateurs n'avaient pas accès à toutes les ressources. »*

Leurs retours mettent en évidence deux éléments fondamentaux. D'une part, la centralisation des informations via Odoo développée plus haut dans ce travail (cf. supra p. 43) supprime les anciennes contraintes liées à l'accès aux documents pour quelqu'un qui se trouve en dehors des locaux de l'entreprise. D'autre part, l'usage de fonctionnalités collaboratives, également développées dans ce travail (cf. supra p. 54), assure la continuité de l'activité et de la communication quelles que soient les modalités de travail.

À ce sujet, Storhayne (2016) souligne que la digitalisation a favorisé l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, notamment grâce à la dématérialisation des échanges. Cette transformation permet de réduire la nécessité d'une présence physique dans l'entreprise, tout en maintenant des interactions fluides et efficaces entre les équipes. Le télétravail est dès lors devenu une réelle opportunité stratégique permettant de concilier performance organisationnelle et bien-être des collaborateurs.

5.2.4 Les défis et les limites de la digitalisation des processus RH

Bien que les bénéfices en termes de fluidité des échanges, d'autonomie et de performances soient désormais reconnus, plusieurs professionnels interrogés rappellent que cette transition numérique ne va pas sans soulever certains défis.

Défis d'adaptabilité :

L'adaptation aux nouveaux outils et les réticences de certains collaborateurs constituent des enjeux qu'il est important d'analyser pour comprendre pleinement l'impact de la digitalisation sur l'expérience des utilisateurs.

Tout d'abord, de nombreux témoignages ont abordé la question de l'adaptation des collaborateurs aux nouveaux outils. La phase d'appropriation peut s'avérer plus ou moins complexe selon les profils et les précédentes expériences. Si certains travailleurs parviennent rapidement à se familiariser avec ce genre de solution digitale, d'autres rencontrent davantage de difficultés (Kouassi, 2023).

Comme le souligne Mathilde V., cette adaptation peut notamment être influencée par l'âge ou le degré d'habitude vis-à-vis de l'utilisation des outils informatiques. Elle cite : « (...) *la proportion de personnes plus âgées qu'on attire est plus faible oui. Je pense que de prime abord ça leur fait un peu peur de se dire que tout sera fait sur l'ordinateur. (...). Donc je pense en effet que ça peut être un frein, après Odoo a été fait en sorte qu'il soit accessible à tous et facilement pris en main. Une fois qu'on est sur l'outil, c'est super facile à comprendre.* » Ses propos rejoignent une réalité évoquée par Kouassi (2023) dans la revue de la littérature : les différences générationnelles peuvent influencer l'aisance avec laquelle les collaborateurs s'adaptent aux outils numériques.

Ce constat est également partagé par Manuela V. qui insiste sur le fait qu'un certain temps d'adaptation est nécessaire avant que l'utilisation de l'outil devienne intuitive : « *Mmmmh comme pour tout le monde je pense. Ce n'est fondamentalement pas compliqué, mais il faut s'habituer et retenir où cliquer pour avoir quel résultat. Au fil des mois, on commence à avoir des automatismes et puis ça va tout seul. Je pense que ça irait plus vite pour les jeunes comme vous (rires).* »

Valérie S. confirme les propos de Kouassi (2023), mais elle nuance : « (...) *vous savez, il y a des personnes de cet âge-là [45 – 50 ans] qui s'en sortent très bien avec la technologie. Après je pense que si on passe d'un système où tout était sur papier et que les travailleurs avaient leurs habitudes bien définies, ça peut effectivement être compliqué de basculer à du 100% digital. Mais voilà, on n'a pas le choix, la société évolue et on doit faire avec quoi. (...). C'est une limite, certainement, mais elle n'est pas propre qu'à Odoo. Moi, par exemple, quand je vois comment mes parents sont super lents devant un ordinateur, je me dis bien que ça serait compliqué pour eux de s'habituer à un tel logiciel.* » De son témoignage découle un fait ; au-delà de l'âge, c'est surtout l'attachement aux pratiques traditionnelles qui peut constituer un frein dans l'adoption du digital.

Pour autant, tous les collaborateurs ne vivent pas cette transition de la même manière. Valérie S., par exemple, partage une expérience plutôt positive, mais qui a vraisemblablement été facilitée par ses expériences professionnelles antérieures. En lui demandant s'il lui a fallu du temps pour s'adapter à Odoo, elle explique : « *Non*

pas tellement, mais je pense que comme j'ai déjà travaillé avec SAP, ça a beaucoup aidé. Et puis Odoo a une interface assez intuitive, donc il suffit d'un peu chipoter pour trouver où sont les choses. » Son retour avance qu'avoir de l'expérience avec le numérique est un facteur déterminant dans l'adoption des outils et que cela peut réduire considérablement le temps nécessaire à l'apprentissage et la mise en main.

Marnik A., lui aussi, trouvait l'adaptation plutôt simple : *« Pour ma part c'était deux semaines de formation intensive, donc il y avait énormément d'infos à retenir, mais franchement, j'ai bien aimé, c'était super enrichissant. Il y avait d'abord toute la théorie qui nous a été présentée et après tu peux faire des sortes de tests sur l'application que tu viens de découvrir pour voir si t'as assimilé comment ça marche. Mais franchement le truc est super intuitif donc ça va vite. »* Son témoignage démontre que lorsque l'accompagnement est bien pensé et correctement encadré, les nouvelles compétences peuvent être très vite assimilées auprès des collaborateurs.

Cette idée est appuyée par Kouassi (2023), qui avance que le déploiement d'une solution digitale ne se limite pas à l'installation d'un nouveau logiciel. Il explique que cela requiert surtout une stratégie d'accompagnement adaptée selon les besoins des collaborateurs. Dans la même logique, Nguyen et Truong (2023) soulignent que la formation joue un rôle crucial, non seulement pour familiariser les utilisateurs à l'outil, mais aussi pour garantir un soutien continu après la mise en place du nouveau logiciel. En effet, l'absence d'un dispositif d'accompagnement solide peut générer des frustrations auprès des nouveaux apprenants.

Dans la pratique, plusieurs professionnels interrogés confirment avoir bénéficié de formations variées lors de la mise en œuvre de ces nouveaux outils. Ces formations se déclinent sous deux formats complémentaires, répondant aux différents besoins et rythmes d'apprentissage des collaborateurs.

D'une part, des sessions synchrones en présentiel sont organisées afin de permettre une première prise en main des modules d'Odoo. Élodie P. explique à ce sujet : *« C'était assez rapide car l'outil est facile à prendre en main. Une personne travaillant pour Odoo est venue nous présenter le produit, on l'a testé avec des sortes d'exercices mais franchement autant moi que ma collègue, on a eu aucun mal à se l'approprier. »*

Claire B. complète : *« La formation était animée par un partenaire certifié d'Odoo. Il nous a fait une présentation théorique des modules et après on a eu droit à un peu de pratique avec un focus particulier sur les modules « Employés », « Recrutement » et « Congés », qui étaient la priorité pour nous. »*

D'autre part, un bon nombre de ressources asynchrones ont été mises à disposition pour assurer un apprentissage autonome et continu des utilisateurs, et ce, même après la formation officielle. C'est en effet un aspect que Nguyen et Truong (2023) jugeaient indispensable. Valérie S. explique : *« Il y a des vidéos qui expliquent les différentes*

applications d'Odoo si vous voulez voir, il y en a sur YouTube et sur Odoo Academy et c'est accessible à tout le monde. J'ai pas tout regardé, mais elles sont franchement bien faites. ». Ses propos rejoignent complètement ceux de Monika D., Mathilde V. et Claire B., qui semblent également valider ce mode de formation :

Monika D. : *« Il y a plein de vidéos qui sont disponibles en ligne et vous pouvez passer un genre de petit test pour voir si vous avez tout compris. »*

Mathilde V. : *« Après la formation, tout le monde a accès à une documentation en ligne, donc c'est une page avec des tutoriels et des vidéos explicatives sur n'importe quelle application et sinon on a toujours un coach dans l'équipe pour accompagner si besoin. »*

Claire B. : *« Et alors pour ma part, après la formation j'ai quand même regardé les vidéos disponibles sur Odoo Academy. Il y a une catégorie spécifique pour les ressources humaines, qui explique la base de chaque application. Elles sont en anglais, mais on a le visuel donc c'est plutôt facile à comprendre. »*

Cette double approche associant des formations synchrones en présentiel à des formations asynchrones disponibles en ligne permet à chacun d'avancer à son propre rythme. Elle offre ainsi la possibilité d'approfondir les connaissances de manière autonome tout en bénéficiant, si nécessaire, d'un appui humain pour répondre aux questions ou pour surmonter d'éventuelles difficultés. Comme le souligne Willems (2020), la complémentarité entre un accompagnement humain et des ressources digitales illustre l'importance d'une stratégie de formation diversifiée afin de garantir une bonne appropriation des outils numériques, et ainsi, de viser la réussite de cette transformation digitale.

Risque de déshumanisation :

L'un des enjeux majeurs soulevés par cette transformation digitale concerne la préservation du lien humain dans la gestion des ressources humaines. Au fur et à mesure que les processus s'automatisent et que les interactions se virtualisent, le risque de déshumanisation devient lui de plus en plus important.

Comme le souligne Patrick Storhay (2016), la numérisation des pratiques professionnelles redéfinit profondément les relations de travail, en réduisant la nécessité d'une présence physique grâce à l'externalisation de la plupart des tâches. Bien que ces évolutions soient majoritairement appréciées par les travailleurs (cf. supra. p. 55) et qu'elles s'inscrivent dans une dynamique de modernisation, il ne faut pas omettre le fait qu'elles peuvent aussi générer des effets indésirables, notamment la perte de proximité relationnelle entre les collaborateurs au sein de leurs équipes et de leur entreprise.

Cette inquiétude a été exprimée à plusieurs reprises lors des entretiens menés. Plusieurs professionnels interrogés ont insisté sur la nécessité de maintenir une dimension humaine pour certains processus RH, notamment lors des étapes importantes dans la vie d'un travailleur, comme le recrutement ainsi que l'évaluation des performances.

Claire B. : *« Notre métier est basé sur l'humain et je pense qu'il serait dommage de supprimer complètement cet aspect. Pour moi, le seul élément qu'il faudrait absolument éviter de vouloir digitaliser, ce sont les entretiens avec les candidats. Il n'y a qu'en vrai qu'on peut réellement percevoir le personnage en entier. Sa posture, son langage corporel, sa motivation ; tout se sent en vrai. »*

Marine C. : *« Chez nous, ils [les entretiens] se passent toujours en présentiel parce qu'on estime que c'est important d'avoir ce premier contact pour pouvoir créer un lien avec le candidat. C'est aussi faisable en ligne mais j'ai l'impression que ce n'est pas aussi authentique. J'espère que ça ne changera pas en tout cas. Pareil pour le processus d'évaluation. Je pense que c'est important de garder ce moment en face-à-face plutôt que de transmettre son feed-back par écrit, car c'est la seule manière de pouvoir expliquer et nuancer les propos correctement au collaborateur. »*

Ces deux témoignages corroborent parfaitement avec une récente étude menée par le prestataire de services de ressources humaines et secrétariat social SD Worx (2022). Selon leur enquête, les chiffres ont démontré que 75,2 % des personnes interrogées préféreraient avoir une approche humaine plutôt qu'une approche digitale pour le processus de recrutement. Le constat est le même pour l'évaluation des performances des travailleurs. Ils sont 73,6 % à préférer une approche humaine concernant ce processus.

L'interview avec Mathilde V. précise : *« (...) l'entretien d'embauche pour moi, c'est une question de feeling, d'échange humain. (...) ce serait dommage de perdre la richesse de l'échange humain. Elle est là la plus-value, c'est ce qui rend le métier intéressant. »*

La littérature théorique rejoint cette analyse. Dans leur ouvrage, Emery et al. (2024) rappellent que la fonction RH poursuit deux missions. La première, à visée économique, a pour objectif d'optimiser les ressources et de gagner en efficacité. La deuxième, qui couvre un enjeu social, vise à préserver le lien humain qu'ils décrivent comme garant de l'engagement et du bien-être des collaborateurs.

Dès lors, le véritable défi pour les organisations contemporaines ne réside pas uniquement dans la réussite du passage à l'automatisation de ses processus RH, mais également dans sa capacité à trouver un juste équilibre entre les deux dimensions citées ci-dessus. La transformation digitale, aussi bénéfique soit-elle pour l'efficacité des entreprises, ne doit en aucun cas supprimer la nécessité de maintenir des interactions authentiques et de préserver la dimension relationnelle qui demeure au cœur d'un métier en lien avec la gestion des ressources humaines.

La gestion des effectifs :

Dans ses écrits, Storhayne (2016) avançait que l'automatisation de certaines tâches pouvait entraîner la disparition de certains métiers. D'après les témoignages récoltés, les données ne concordent pas tout à fait avec les apports théoriques. En effet, bien que l'introduction de solutions comme Odoo ait permis de simplifier et d'automatiser de nombreuses tâches autrefois manuelles, cela ne se traduit pas forcément par une réduction des effectifs. Au contraire, dans certains cas, les équipes se sont même agrandies.

Claire B. suit cette observation : *« Non non la structure n'a pas changé. La façon de travailler oui mais on n'a pas eu besoin de plus ou de moins de gens pour l'effectuer. »* Son témoignage démontre que même si les méthodes de travail ont évolué grâce à Odoo, les besoins en personnel sont restés les mêmes qu'au début. Une récente enquête d'Acerta (2024) confirme les données récoltées sur le terrain, indiquant que 40 % des entreprises belges qui estiment que la digitalisation n'a pas d'impact sur le nombre de collaborateurs.

Mathilde V. fait part, quant à elle, d'un renforcement de son équipe : *« (...) en recrutement, on est 10. Je dirais que moi, quand je suis arrivée, on était 4 ou 5, donc ça a quand même doublé en cinq ans. »*

En réalité, cette dynamique peut s'expliquer à travers un phénomène plutôt bénéfique qui est en lien avec les indicateurs de performance RH mentionnés par Guerrero (2023). Si la digitalisation améliore vraisemblablement l'efficacité et la productivité au sein des équipes, elle permet dès lors un développement plus rapide de l'entreprise. Cette évolution nécessite automatiquement de nouveaux besoins en personnel, notamment pour gérer un afflux massif de candidatures et pour continuer d'assurer les autres missions quotidiennes.

Toutefois, il faut rester vigilant face à cette situation. Coron et al. (2019) expliquaient que les métiers avec des dimensions relationnelles, comme ceux liés aux ressources humaines, sont les plus complexes à automatiser. Cependant, l'hypothèse émise par Emy G. n'est pas anodine. Elle cite : *« (...) une IA pourrait très bien me remplacer pour analyser les C.V. des candidats. »* Ce n'est qu'une petite partie de ce que font les professionnels RH, et pourtant, certaines entreprises ont déjà décidé d'adopter ce système.

Marine C. ajoute : *« Dans un futur lointain c'est possible [que l'IA la remplace], mais là dans l'immédiat je ne vois pas comment. Oui on est assistés, et heureusement d'ailleurs parce que sans tout ça c'est clair qu'on aurait une charge de travail beaucoup plus importante, mais on a tellement de choses à faire que nous remplacer à 100 %, maintenant, je ne pense pas que ce soit possible. »*

Ces remarques traduisent d'un certain réalisme. En effet, même si la digitalisation n'a pas encore entraîné de suppression massive des métiers propres au secteur des ressources humaines, il serait imprudent de considérer que ces fonctions sont à l'abri de ces transformations. L'évolution des nouvelles technologies, et en particulier celle de l'intelligence artificielle, est de plus en plus rapide et imprévisible. De ce fait, aucune option ne peut être écartée et il faut donc rester prudent quant à ces changements.

Risques techniques :

La digitalisation des processus RH expose également les utilisateurs à certaines limites en termes de sécurité et de problèmes techniques. Le fait de rassembler toutes les données sensibles dans un seul et même système informatique peut effectivement soulever certaines interrogations. En effet, si cette centralisation n'est pas correctement encadrée, elle peut vite devenir un point de vulnérabilité pour l'entreprise.

Au-delà des enjeux liés à la protection des données personnelles, plusieurs personnes interrogées lors des entretiens ont évoqué des ralentissements, des bugs occasionnels ainsi que des interruptions temporaires sur la plateforme d'Odoo. En voici les témoignages :

Mathilde V. : « (...) il y a des bugs de temps en temps. »

Claire B. : « Quelques bugs de temps à autre, mais rien d'alarmant. »

Manuela V. : « Parfois, c'est un peu lent, on a quelques bugs mais bon ça, ça arrive pour tout. »

Ces différents propos illustrent une réalité plutôt acceptée par la plupart des utilisateurs. Bien que les dysfonctionnements soient relativement rares, il ne faut pas omettre qu'ils existent. En effet, Odoo (s. d.) assure que toutes les anomalies repérées sont corrigées lors de tests effectués avant la mise en route du logiciel. Cependant, il est possible qu'avec les mises à jour, de nouveaux problèmes surviennent. Il s'agit de les corriger par la suite.

Dans le même esprit, Élodie P. partage une réflexion plus globale, qui va au-delà des simples bugs informatiques. Elle s'interroge : « (...) je me suis déjà demandé comment on ferait s'il y a une panne générale et qu'on n'a plus accès à rien, mais bon, ça peut arriver partout (...) » Son interrogation met en évidence un point important : la forte dépendance aux systèmes informatiques. Dans un contexte où la totalité des données et des processus sont digitalisés, une défaillance majeure pourrait potentiellement paralyser l'entièreté de l'activité (de manière temporaire ou continue), et ainsi, avoir des conséquences économiques négatives pour l'entreprise.

La sécurité des données :

Outre les aspects techniques, la sécurité des données apparaît comme étant un sujet particulièrement sensible pour les entreprises. Si les utilisateurs semblent globalement confiants dans le système, certains ont tout de même souligné l'importance d'assurer un haut niveau de protection pour éviter les éventuelles fuites d'informations.

C'est le cas de Manuela V. qui explique : *« C'est surtout au niveau de la sécurité qu'il fallait s'assurer que tout était en ordre afin qu'on n'ait pas de fuite de données. Ça serait une catastrophe pour une organisation comme la nôtre. »*

Son témoignage rappelle que le passage au 100 % numérique nécessite une certaine vigilance. Aucune des personnes interviewées n'a fait part d'une faille de sécurité ou d'une cyberattaque depuis l'installation du logiciel. Néanmoins, ce n'est pas parce que le problème n'a pas été évoqué qu'il est improbable. Bien que la centralisation des informations (cf. supra. p. 43) soit très pratique pour ses utilisateurs, elle expose l'entreprise à de grands risques en cas de fuite de données sensibles.

Dans ses articles, Odoo (s. d.) rassure en mettant en avant ses différents moyens de protection (cryptage des données, contrôle des accès, sauvegardes régulières), mais l'Autorité belge de protection des données (2024) rappelle qu'aucune solution n'est infaillible. Une faille, même mineure, pourrait engendrer des répercussions importantes pour l'entreprise, telles que des sanctions juridiques, financières ainsi qu'une atteinte à son image (Almond, 2025).

5.3 (In)validation des hypothèses

À l'issue de la revue de la littérature, trois hypothèses avaient été émises quant à la question de recherche qui, pour rappel, est la suivante :

« Comment la digitalisation des processus RH peut-elle influencer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise ? Le cas d'Odoo »

Voici les différentes hypothèses :

- **Hypothèse n°1** : La digitalisation complète du processus de recrutement permet d'améliorer son efficacité globale, sans pour autant nuire à la qualité du contact humain.
- **Hypothèse n°2** : La digitalisation des processus RH via Odoo permet de réduire significativement le temps consacré aux tâches administratives, tout en améliorant l'expérience des employés.
- **Hypothèse n°3** : Malgré ses nombreux avantages, la mise en place d'Odoo suscite des réticences parmi les collaborateurs peu familiarisés avec les outils numériques.

Dans cette partie, il convient de valider ou d'invalider ces trois hypothèses à travers le croisement entre les apports théoriques et le terrain (l'analyse des interviews), développés dans le chapitre précédent (cf. supra. p. 41).

5.3.1 Hypothèse n°1

→ **Hypothèse n°1** : La digitalisation complète du processus de recrutement permet d'améliorer son efficacité globale, sans pour autant nuire à la qualité du contact humain.

L'analyse de la partie pratique met en évidence des améliorations flagrantes à travers l'ensemble des étapes clés du processus de recrutement. Cette transformation n'est pas une simple automatisation ; les témoignages rapportent qu'elle a un réel impact sur l'organisation du travail au sein du département RH. Toutefois, il faut apporter une nuance quant à l'aspect humain de cette transformation. Dès lors, cette hypothèse doit être analysée à travers différentes étapes du recrutement, telles que la recherche de candidats, l'analyse des C.V., la planification des entretiens, la centralisation des données ainsi que les entretiens d'embauche.

Le processus de recrutement :

Premièrement, les témoignages rapportent que **la recherche de candidats** devient à la fois plus fluide et mieux structurée. Grâce à Odoo, les offres d'emploi peuvent être publiées automatiquement sur plusieurs sites différents. Cette fonctionnalité évite aux recruteurs de devoir encoder plusieurs fois la même annonce sur différentes plateformes. Les candidatures reçues à travers ces différents canaux sont ensuite toutes regroupées au même endroit. En somme, l'outil présenté permet trois choses ; réduire considérablement le temps consacré à la diffusion des annonces, éviter les allers-retours entre plateformes et améliorer la visibilité globale sur toutes les candidatures reçues.

Vient ensuite **l'analyse des C.V.** récoltés. Cette étape peut effectivement être digitalisée à l'aide de l'intelligence artificielle. Il suffit de renseigner certains critères (typiquement les prérequis pour le job) et l'IA est capable d'analyser si les informations inscrites sur le C.V. concordent ou pas. Certes, c'est un moyen de traiter les candidatures plus rapidement, mais plusieurs professionnels mettent en garde sur cette manière de procéder. Ils sont nombreux à penser qu'il est important de préserver le contact humain à cette étape pour ne pas passer à côté de talents, car certains candidats ne détaillent pas tout dans leurs C.V. Le screening téléphonique reste donc essentiel pour créer un premier lien avec le candidat et en apprendre davantage sur lui.

La planification des entretiens, quant à elle, a été nettement optimisée grâce à l'agenda partagé d'Odoo. Avant l'implémentation de cet outil, les recruteurs interrogés témoignaient d'une perte de temps considérable pour planifier un entretien. Entre les appels sans réponse, les allers-retours d'e-mails pour trouver un moment qui convient et les ajustements de dernière minute, la démarche était rarement rapide. Désormais, les recruteurs choisissent au préalable les créneaux pour lesquels ils sont disposés à faire un entretien et le candidat peut sélectionner celui qui l'arrange le mieux. Ainsi, on évite les oublis et les malentendus ; tout se synchronise automatiquement pour les deux parties, ce qui permet une organisation bien plus fluide de cette étape.

Enfin, la partie la plus importante du processus de recrutement concerne **l'entretien d'embauche**. À ce niveau, là, il faut dire que les avis des personnes interrogées divergent. Selon la plupart des témoignages, cet échange constitue un moment clé dans le parcours du candidat et il serait dommage d'en faire une étape entièrement digitalisée. Pour les recruteurs, une rencontre physique permet d'analyser bien plus de choses que ce qu'on peut à travers un écran. La posture, le langage corporel ou encore la motivation du candidat sont décrits comme étant des éléments plus facilement perceptibles lors d'un entretien face-à-face. En effet, ce sont des éléments importants à prendre en compte, car ils peuvent avoir une influence lors de la sélection finale du candidat.

Cependant, certains témoignages supportent totalement l'idée de l'entretien à distance. Pour les professionnels, cette pratique ne nuit pas forcément à la qualité du processus. Ils rapportent que cela permet de gagner du temps, de standardiser les étapes et de répondre aux attentes d'une nouvelle génération de candidats, plus à l'aise avec les outils digitaux. De cette manière, les recruteurs peuvent toucher un maximum de profils, y compris ceux qui ne sont pas disposés à se déplacer.

Au cours des interviews, peu de personnes ont fait référence à la dernière étape du processus de recrutement, à savoir la concrétisation. Cependant, parmi les informations récoltées, il a été démontré que la **signature de contrats** en ligne était nettement plus efficace que de devoir bloquer un créneau pour que le candidat vienne signer dans les bureaux.

La fluidité de tout ce processus est assurée par **la centralisation des informations**. Grâce à Odoo, toutes les données relatives aux candidats sont regroupées dans une seule et une même fiche. Les personnes autorisées peuvent suivre l'historique complet d'un candidat, avoir accès à son C.V., aux feedbacks et aux notes des entretiens sans devoir ouvrir plusieurs fichiers différents. Cela facilite la collaboration entre les membres de l'équipe et limite le risque de perte d'informations.

La qualité du contact humain :

Si la digitalisation du processus de recrutement apporte une réelle valeur ajoutée en termes d'efficacité, elle soulève néanmoins des interrogations quant à la préservation du lien humain. En effet, plusieurs témoignages insistent sur le fait que le recrutement est avant tout un métier basé sur l'humain. Le contact direct, l'échange spontané et l'observation du comportement non verbal ont tous leur importance et les supprimer pourrait affecter la suite du processus de recrutement. Si le candidat ne sent pas son importance, cela risque d'impacter sa motivation à rejoindre l'entreprise. C'est pourquoi il est crucial de maintenir une dimension humaine, notamment à travers les entretiens, afin de créer un climat de confiance dès les premiers échanges.

Conclusion de l'hypothèse n°1 :

Au terme de cette analyse, il est tout à fait possible de valider cette première hypothèse, mais il faut nuancer. Il est vrai que la digitalisation complète du processus de recrutement permet d'améliorer son efficacité globale. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude confirment que les bénéfices d'un outil comme Odoo sont visibles tout au long du processus. Cependant, il y a une petite nuance à apporter quant à l'aspect humain qui en découle. L'objectif de cette digitalisation est d'automatiser certaines tâches pour recentrer les professionnels sur le cœur de leur métier : l'humain. Dès lors, il est essentiel de trouver le juste équilibre entre innovations technologiques et interactions humaines, afin de ne pas nuire à celle-ci.

5.3.2 Hypothèse n°2

→ **Hypothèse n°2** : La digitalisation des processus RH via Odoo permet de réduire significativement le temps consacré aux tâches administratives, tout en améliorant l'expérience des travailleurs.

La transformation digitale des fonctions RH ne se limite pas à l'amélioration des seuls processus internes. Comme le démontrent les apports théoriques et les retours récoltés lors des témoignages, elle agit simultanément sur deux dimensions fondamentales de la gestion des ressources humaines : l'efficacité opérationnelle et l'expérience vécue par les collaborateurs. Cette hypothèse peut se vérifier sous plusieurs aspects.

Une réduction significative du temps consacré aux tâches administratives :

L'un des effets les plus immédiats de l'introduction d'Odoo dans la gestion des ressources humaines concerne l'optimisation du temps. Le gain en productivité est dès lors visible à plusieurs niveaux clés, notamment sur les activités administratives, connues historiquement pour être assez chronophages.

L'encodage des heures constitue un premier bon exemple. Avant l'implémentation d'Odoo, l'encodage des heures était souvent réalisé manuellement. En plus d'être extrêmement chronophage et répétitive, cette manière de procéder augmentait significativement le risque d'erreurs humaines lors de la retranscription des heures dans un tableau Excel. Le risque d'erreur est dorénavant nettement minimisé, ce qui évite les corrections postérieures, qui, elles aussi, prennent beaucoup de temps. L'automatisation de cette tâche résulte dès lors d'un réel soulagement de la part des personnes qui en ont la charge.

Le **traitement des absences et des congés** a, lui aussi, connu une nette amélioration grâce à la digitalisation. Alors qu'il était auparavant nécessaire de récupérer des formulaires en papier ou de traiter des demandes envoyées par e-mail, Odoo offre désormais une plateforme où toutes les demandes de congés et les absences suivent le même chemin. En effet, les collaborateurs peuvent soumettre eux-mêmes leurs demandes directement via l'application. Cette standardisation permet de faciliter le traitement et le suivi des opérations, mais elle réduit aussi drastiquement le risque d'erreurs lors de l'encodage. Les demandes pourront ensuite être approuvées ou refusées par les responsables en un seul clic, ce qui réduit considérablement la charge de travail pour les équipes RH.

Un autre point qui permet une réduction significative du temps consacré aux tâches administratives, c'est **la centralisation des données**. Les témoignages nous rapportaient qu'il n'est plus nécessaire d'ouvrir plusieurs applications pour avoir

accès aux documents et/ou informations des collaborateurs. Tout se trouve au même endroit. Plusieurs personnes ont illustré ce bénéfice avec la génération automatique de fiches employés dès la signature électronique du contrat. Il n'y a pas d'encodage nécessaire ; toutes les informations issues du contrat se synchronisent automatiquement pour créer une fiche employé, dans laquelle seront stockés tous les documents propres au collaborateur. À nouveau, il n'y a pas de perte de temps ni de risque d'erreurs dans l'encodage.

Une évolution positive de l'expérience des travailleurs :

Au-delà de cette efficacité opérationnelle, la digitalisation a profondément transformé la relation des travailleurs face à l'organisation. Elle renforce leur engagement au travers de leur participation à la gestion de leurs démarches administratives.

Le premier bénéfice identifié réside dans **l'autonomisation des collaborateurs**. En rendant l'accès direct et permanent à leurs données personnelles (solde de congés, planning, fiches de salaires, documents divers, ...), les travailleurs peuvent désormais gérer eux-mêmes un grand nombre d'opérations sans devoir solliciter systématiquement le service RH. En plus de faciliter leurs démarches personnelles, cette autonomie améliore considérablement la transparence auprès des collaborateurs. Les témoignages rapportaient que les retours des travailleurs concernant cette évolution étaient très positifs.

Cette simplification des démarches s'accompagne également d'une **meilleure accessibilité à l'information**, notamment grâce aux outils collaboratifs directement intégrés dans Odoo. La mise en place d'une solution digitale permet non seulement de rendre l'information immédiatement accessible, mais aussi de réduire le temps autrefois consacré à la recherche ou à la diffusion de ces informations. Il a été prouvé, au terme des interviews, que c'est un facteur déterminant dans la productivité des équipes. Les travailleurs peuvent par ailleurs communiquer très facilement sans devoir passer par l'envoi d'e-mail traditionnel. Cette flexibilité s'est avérée particulièrement bénéfique dans le cadre du télétravail, qui, dans de nombreuses organisations, a pu être (ré)introduit pour le plus grand bonheur des travailleurs.

Conclusion de l'hypothèse n°2 :

Au travers de ces différents constats, il semble juste de valider l'hypothèse présentée, à savoir que la digitalisation des processus RH via Odoo permet de réduire significativement le temps consacré aux tâches administratives, tout en améliorant l'expérience des travailleurs. Nombreux sont les témoignages qui ont appuyé ces différents éléments, accompagnés d'exemples très représentatifs des bénéfices concrets observés avant et après l'implémentation de l'outil Odoo.

5.3.3 Hypothèse n°3

→ **Hypothèse 3** : L'introduction d'Odoo dans la gestion des ressources humaines améliore l'efficacité organisationnelle, y compris pour les collaborateurs peu familiarisés avec les outils numériques.

L'implémentation d'un outil comme Odoo dans la gestion quotidienne des ressources humaines transforme profondément la manière dont les collaborateurs interagissent avec les processus internes. Ces changements d'habitudes peuvent être faciles à assimiler pour certains, mais beaucoup plus compliqués pour d'autres. Le niveau d'adaptation de ces personnes dépend notamment de leurs affinités (existantes ou non) avec l'informatique. Il est donc essentiel d'analyser ces deux aspects ensemble : l'efficacité organisationnelle et l'inclusion des profils moins technophiles.

Une amélioration de l'efficacité organisationnelle :

Nous avons vu dans ce travail que, grâce à la digitalisation, l'efficacité organisationnelle peut être renforcée à plusieurs niveaux. Que ce soit dans la fluidité des échanges, dans la centralisation des données ou encore dans la simplification des démarches internes, les résultats sont globalement très positifs. Cependant, il convient tout de même de souligner que tous ces bénéfices ne peuvent être pleinement atteints que si les utilisateurs exploitent correctement les fonctionnalités de l'outil.

Une accessibilité renforcée :

Parmi les risques fréquemment évoqués lors d'une transformation digitale, figure le décalage entre les utilisateurs qui maîtrisent les outils numériques et ceux qui rencontrent davantage de difficultés. Cette problématique a d'ailleurs été soulevée dans plusieurs témoignages présentés dans le point précédent (cf. supra. p. 57). Certains d'entre eux ont exprimé des réticences initiales liées à différents facteurs, tels que l'âge ou le manque d'expérience en informatique. Parfois, c'est simplement la peur de ne pas pouvoir suivre le rythme de cette transformation qui freine.

Néanmoins, tout a été mis en place pour minimiser cette problématique. À commencer par **l'interface de la plateforme**, souvent qualifiée comme étant assez intuitive et facile à comprendre. Nombreux sont les utilisateurs qui expriment que, même sans avoir de compétences techniques très poussées, il est possible de s'y retrouver. Odoo offre des menus simples avec des icônes explicites et une logique de fonctionnement logique et déductive.

La mise en place de **formations ciblées** constitue également un levier essentiel pour favoriser l'inclusion de tous les profils, y compris les personnes avec plus de difficultés. Les utilisateurs apprennent tout depuis la base, s'exercent avec des cas réels et bénéficient d'un accompagnement pour le paramétrage lors de la mise en route du logiciel. En plus de ça, différents supports, tels que des vidéos, des tutoriels et des guides pratiques sont mis à leur disposition pour assurer un apprentissage continu du système. Ainsi, chacun peut approfondir ses connaissances à son propre rythme, de manière progressive et autonome.

Conclusion de l'hypothèse n°3 :

Au regard des éléments développés ci-dessus, il semble tout à fait pertinent de valider l'hypothèse formulée selon laquelle l'introduction d'Odoo dans la gestion des ressources humaines améliore l'efficacité organisationnelle, y compris pour les collaborateurs peu familiarisés avec les outils numériques. Les retours confirment que, malgré certaines craintes initiales, notamment liées au manque de compétences informatiques, les mesures d'accompagnement mises en place permettent de lever ces freins et de garantir une appropriation progressive du logiciel par l'ensemble des utilisateurs.

Toutefois, il est important de souligner que cette efficacité ne se fait pas toute seule. Elle repose principalement sur la qualité des formations dispensées, la clarté de l'interface du logiciel ainsi que le soutien apporté aux utilisateurs. C'est tout cet encadrement qui permet de rendre la solution accessible à tous, peu importe le profil. Sans ces éléments, les bénéfices attendus pourraient être partiellement compromis. En clair, l'efficacité organisationnelle ne sera réellement effective et concrètement observable que lorsque les collaborateurs seront correctement formés et familiarisés avec l'outil.

5.4 Recommandations managériales

À la lumière des résultats obtenus dans ce mémoire, plusieurs recommandations managériales peuvent être formulées afin d'optimiser l'implémentation d'un outil comme Odoo dans la gestion des ressources humaines. Ces recommandations s'adressent directement aux entreprises qui envisagent de digitaliser leurs processus RH, mais aussi à celles qui l'ont déjà fait et qui souhaitent simplement améliorer l'efficacité de leur système actuel.

→ Adopter une approche progressive et personnalisée :

L'un des constats majeurs issus des entretiens est que la réussite de la digitalisation repose sur une adoption progressive de l'outil. Il est recommandé de ne pas implémenter tous les modules en un coup, mais plutôt de procéder par étapes. L'idéal est de commencer par les applications indispensables à l'entreprise et de rajouter les autres par la suite.

Étant donné que chaque entreprise a ses propres spécificités, il est essentiel d'adapter les modules aux besoins réels de l'organisation. Pour ce faire, il faut tout d'abord effectuer une analyse des processus déjà existants, afin d'identifier quels sont les points de friction et les axes d'amélioration. Il est également pertinent de consulter les utilisateurs finaux pour mieux comprendre leurs attentes et s'y rapprocher le plus possible.

Concrètement, dans le cas d'une PME dont le service RH n'est pas très structuré, il pourrait être judicieux de commencer par implémenter le module « employés » pour centraliser toutes les données des travailleurs. En grandissant (mais toujours selon ses besoins), elle pourra envisager d'ajouter les modules « recrutement » et « congés ».

→ Renforcer l'accompagnement au changement :

Il a été démontré que la digitalisation des processus RH ne peut être efficace sans un accompagnement solide au changement. Ci-dessous se trouvent plusieurs options pour remédier aux freins cités dans les témoignages.

- Organiser des formations obligatoires dès l'arrivée du programme (ou dès l'arrivée du collaborateur si Odoo est déjà en place) et lors de chaque mise à niveau majeure du logiciel
- Informer les utilisateurs des différentes ressources qui sont à leur disposition (tutoriels, vidéos YouTube, FAQ)
- Nommer un référent interne (faisable dans les plus grandes entreprises)
- Valoriser les retours d'expérience des utilisateurs pour améliorer l'outil

L'objectif de cette démarche est de créer un climat de confiance et de collaboration tout autour du projet. Il faut montrer aux collaborateurs que la technologie est là pour les soutenir et pas pour les remplacer.

→ Préserver la dimension humaine des RH :

Un autre point essentiel qui ressort de cette étude, c'est que la digitalisation ne doit pas se faire au détriment du lien humain. C'est la raison pour laquelle il est intéressant de savoir définir des limites au développement de l'automatisation. Cela est d'autant plus important pour les entreprises qui mettent l'humain au centre de leurs valeurs. Voici quelques exemples de pratiques modernes, qui permettent de digitaliser certains éléments des RH, tout en gardant une connexion humaine :

- Automatiser la planification des entretiens, mais conserver un échange humain et authentique lors de cet entretien
- Digitaliser la gestion des congés, mais permettre le dialogue des collaborateurs en cas de situations particulières
- Utiliser un chatbot pour les questions fréquentes, mais prévoir un relais si la demande n'est pas résolue
- Proposer des modules de formation en ligne, mais compléter l'apprentissage par des ateliers collectifs
- Utiliser des outils d'évaluation, mais continuer de fournir un feedback personnalisé selon les efforts du travailleur

Ces exemples illustrent bien l'intérêt d'une approche hybride, qui combine les avantages de la technologie avec la richesse des interactions humaines. La technologie est devenue un facilitateur au travail. Il ne faut pas s'y opposer, mais plutôt apprendre à l'approprier.

→ Exploiter les données RH récoltées :

L'un des avantages majeurs d'un outil comme Odoo, c'est sa capacité à centraliser et analyser les données RH. Bien que dans certaines entreprises, elles semblent peu, voire pas du tout utilisées, ces données représentent pourtant une véritable mine d'or pour les responsables des ressources humaines.

Pour ce faire, il est indispensable de définir des indicateurs de performance RH (taux d'absentéisme, taux de rotation, satisfaction des employés, temps moyen de recrutement, performances individuelles et collectives) pour les analyser. L'ensemble de ces données est très utile pour orienter les décisions stratégiques, comme l'ajustement des politiques de formation, l'optimisation du processus de recrutement ou encore l'amélioration de l'expérience collaborateur.

Par exemple, si une entreprise constate une forte augmentation dans son taux de rotation (ratio entre les effectifs qui entrent dans l'entreprise et ceux qui en sortent) dans un département bien spécifique, elle pourra plus facilement identifier quelles en sont les causes. De cette manière, on peut accélérer la mise en place d'actions correctives pour ainsi espérer une stabilisation de ce taux.

Si c'est la satisfaction des employés qui est en baisse, l'équipe RH pourra lancer un questionnaire anonyme auprès des travailleurs, afin d'en faire ressortir les points positifs et les points négatifs de l'entreprise. De cette façon, ils pourront mieux comprendre les enjeux internes et améliorer ce qui ne va pas le plus rapidement possible.

Notons qu'il est important que les entreprises mesurent leurs indicateurs de performance RH de manière périodique, pour ainsi être capables de saisir et d'analyser correctement leurs évolutions.

→ Favoriser une culture digitale :

Pour que la digitalisation des processus RH s'inscrive dans la durée et produise des effets concrets sur l'efficacité organisationnelle, il est essentiel que l'entreprise développe une véritable culture digitale. Cela ne se limite pas à une simple transformation technologique, mais implique de profonds changements au niveau des mentalités, des pratiques professionnelles et de la manière de collaborer au quotidien. Il existe plusieurs façons d'encourager cette culture numérique, en voici quelques exemples :

Pour commencer, il peut être intéressant de mettre en place des échanges périodiques, formels ou informels, où les professionnels partagent des innovations, des nouveaux outils ou des bonnes pratiques repérées dans le secteur. Ces moments de veille technologique permettent non seulement de rester à jour sur les évolutions du marché, mais aussi de stimuler la curiosité et l'ouverture au changement auprès des collaborateurs.

Une autre idée serait de valoriser le développement des compétences numériques à travers la gamification. Pour rendre l'apprentissage des modules plus interactif, un système de points ou de badges peut être instauré pour chaque formation complétée. Ce genre de pratique ludique et interactive pourrait faciliter la mémorisation des informations pour les personnes avec des difficultés. En instaurant une dynamique positive autour de l'apprentissage, l'entreprise peut arriver à créer un environnement propice à l'innovation continue.

5.5 Perspectives d'avenir des RH

La digitalisation des processus RH, telle qu'elle a été analysée dans ce travail, ne constitue que le début d'une transformation plus large et plus profonde de la fonction RH. À l'heure où les avancées technologiques s'accélèrent, les ressources humaines se trouvent dans un tournant stratégique. Les outils digitaux, déjà bien implantés dans la plupart des organisations, continueront d'évoluer à un rythme soutenu, imposant aux professionnels RH une adaptation constante. Dans un contexte de mutation rapide, marqué par l'émergence de l'intelligence artificielle, la montée en puissance des données, l'évolution des attentes des collaborateurs et la redéfinition du travail en lui-même, il devient essentiel d'anticiper les trajectoires possibles de la fonction RH.

Cette dernière section propose ainsi d'explorer plusieurs pistes d'évolution possibles, en mettant l'accent sur des tendances innovantes susceptibles de façonner durablement les ressources humaines au cours des prochaines années.

→ L'intelligence artificielle comme copilote RH :

L'intelligence artificielle est sans doute l'un des leviers les plus puissants de transformation des ressources humaines dans les années à venir. Déjà présente dans certains outils de recrutement et d'analyse de données, elle est appelée à jouer un rôle de plus en plus central dans la prise de décision RH. On peut dès lors l'imaginer comme un véritable copilote capable de traiter des volumes massifs d'informations, d'identifier des tendances invisibles pour l'humain et de formuler des recommandations personnalisées en temps réel.

À l'avenir, les professionnels des ressources humaines pourraient s'appuyer sur des assistants virtuels intelligents capables de suggérer des plans de mobilité interne, de proposer des modules de formation sur mesure ou encore de prédire les besoins en recrutement en fonction de l'évolution du marché.

L'IA pourrait également permettre de détecter des signaux faibles dans les comportements des employés (baisse d'engagement, surcharge de travail, ...) afin d'en alerter les managers le plus tôt possible. Ces outils, s'ils sont bien encadrés, pourraient renforcer la capacité des RH à agir de manière proactive, à anticiper les risques de départ et ainsi accompagner plus efficacement les collaborateurs en difficulté.

Toutefois, il faut garder en tête que cette évolution soulèvera inévitablement des enjeux éthiques majeurs. La transparence des procédés, la protection des données personnelles et la lutte contre les biais décisionnels devront faire l'objet d'une vigilance constante de la part des responsables RH.

→ Une fonction de plus en plus stratégique :

La digitalisation transforme progressivement la fonction RH en un véritable acteur stratégique au sein de l'organisation. Grâce à la collecte, au traitement et à l'analyse de données issues des processus internes (recrutement, formations, engagement des travailleurs, ...), les RH peuvent désormais appuyer leurs décisions sur des éléments factuels, mesurables et comparables entre eux. Cette évolution ouvre certainement la voie à une gestion plus proactive, plus prédictive et mieux alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Dans les années à venir, les RH ne se contenteront plus d'avoir un rôle de support, mais elles deviendront un véritable moteur de transformation organisationnelle. Les professionnels du domaine seront amenés à participer activement aux décisions clés de l'entreprise. Cela implique une redéfinition de leur rôle, non plus centré uniquement sur l'administration du personnel, mais davantage orienté vers l'analyse de données stratégiques.

Les tableaux de bord RH deviendront des outils de pilotage incontournables, permettant de suivre en temps réel des indicateurs, tels que l'engagement, la performance, la mobilité interne ou la diversité. Toutes ces données permettront d'anticiper les besoins en talents et en compétences, de modéliser les trajectoires de carrière des travailleurs, d'optimiser les coûts et d'améliorer l'engagement général auprès des employés.

Néanmoins, pour être effective, cette évolution implique inévitablement une montée en compétences des professionnels RH. Ils devront apprendre à maîtriser les bases de l'analyse de données, comprendre comment fonctionnent les logiques algorithmiques et être capables d'interpréter les résultats pour ensuite en tirer des conclusions et recommandations concrètes.

Conclusion

La digitalisation des processus RH s'impose aujourd'hui comme un véritable levier stratégique pour les entreprises en quête de performance et de modernisation. Elle ne se limite pas à une simple évolution technologique des outils, mais redéfinit en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines et les rôles des acteurs internes.

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur les effets de cette transformation sur l'efficacité organisationnelle des entreprises. À travers l'analyse des apports théoriques, l'étude des différents modules RH d'Odoo et les témoignages recueillis sur le terrain avec les professionnels du milieu, il a été possible de mettre en avant plusieurs constats.

D'une part, la digitalisation permet une simplification significative des tâches administratives, une meilleure centralisation des données, un gain de temps considérable, une fluidification des échanges internes ainsi qu'un renforcement de la traçabilité des actions RH. Toutes ces évolutions contribuent à offrir une meilleure réactivité de la part des équipes RH ainsi qu'une optimisation des processus internes.

D'autre part, de nombreux témoignages ont souligné une amélioration de l'expérience des collaborateurs, notamment en matière d'autonomie, d'accès à l'information et de la transparence. Ces éléments permettent non seulement d'alléger la charge de travail des équipes RH, mais également de renforcer l'engagement des travailleurs.

Bien qu'elle soit porteuse de nombreux avantages, la digitalisation des processus RH soulève également des défis importants. Son efficacité ne dépend pas seulement de la technologie en elle-même, mais surtout de la manière dont elle est intégrée dans l'organisation. L'appropriation des outils digitaux nécessite un accompagnement adapté, une formation continue et une communication claire autour des objectifs et des bénéfices attendus. Sans cela, les risques de résistance au changement et de surcharge informationnelle peuvent freiner l'impact positif. Les résultats de ce travail démontrent que c'est avant tout la qualité de l'implémentation, qui détermine le succès d'un projet RH digital.

À l'avenir, les ressources humaines seront amenées à jouer un rôle de plus en plus stratégique, en combinant la collecte de données, l'analyse prédictive et l'intelligence artificielle. De cette façon, il sera possible d'anticiper les besoins, de renforcer davantage l'engagement des collaborateurs et surtout d'avoir une meilleure gestion face aux changements futurs. Toutefois, quelles que soient les avancées technologiques qui surviennent, les interactions humaines resteront toujours au cœur de la performance organisationnelle des entreprises.

Bibliographie

Acerta. (2024, 25 octobre). 18 % des entreprises s'attendent à devoir embaucher de nouveaux travailleurs en raison de la vague de numérisation. *Acerta*. <https://www.acerta.be/fr/dans-la-presse/18-des-entreprises-sattendent-a-devoir-embaucher-de-nouveaux-travailleurs-en-raison-de-la-vague-de-numerisation>

Acerta. (2024, 11 décembre). RH-outlook 2025 - une perspective à 360°. *Acerta*. <https://www.acerta.be/uploads/media/675ab3d078783/2025-chiffrescles-digital-fr.pdf?ba3272aa>

Acerta. (s. d.). Aperçu de tous les avantages extralégaux en Belgique. *Acerta*. <https://www.acerta.be/fr/employeurs/remunerer-et-recompenser/avantages-extralegaux>

Almond. (2025, 16 janvier). Fuite de données : un enjeu crucial pour les entreprises. *Almond*. <https://almond.eu/cybersecurity-insights/fuite-de-donnees-un-enjeu-crucial-pour-les-entreprises/#:~:text=Une%20fuite%20de%20donn%C3%A9es%20peut,entra%C3%A9ner%20des%20sanctions%20financi%C3%A8res%20s%C3%A9v%C3%A8res.>

Autorité belge de protection des données (2024). Les systèmes d'intelligence artificielle et le RGPD sous l'angle de la protection des données. *Autorité de protection des données*. <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/publications/brochure-d-information-sur-les-systemes-d-intelligence-artificielle-et-le-rgpd.pdf>

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Dunod.

Canevet, F. (2020). *Dopez votre business avec les chatbots*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.canev.2020.01>

Centre d'Expertise en Sécurité de l'Information (2024, juillet). Chiffrement des données en transit et au repos. *SESI*. <https://reseau.quebec.ca/system/files/documents/chiffrement-donnees-transit-repos-v1-20240711.pdf>

Chopra, T., Jain, E., & Sharma, S. K. (2022), ICASDMBW 2022 - Reinventing Human Resource Management in the Era of Artificial Intelligence. 86-96. *Google Books*. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=mR60EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA86&ots=FA2VFD467H&sig=evC_bGaCl4Z13-zvmIbDMvZ2iFQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Coron, C., Franquinet, A. & Noël, F. (2019, octobre). *Digital et RH*. Vuibert.

Courrier International. (2023, 26 mars). Entretien d'embauche : le test de personnalité, "une approche parmi d'autres" ? *Courrier International*. <https://www.courrierinternational.com/article/psychologie-entretien-d-embauche-le-test-de-personnalite-une-approche-parmi-d-autres>

DeepL GmbH. (2025). *DeepL*. (version du 16 mai 2025) [Traduction]. <https://www.deepl.com/fr/translator>

Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Gréselle-Zaïbet, O., Bender A., & Storhay, P. (2020). *Fonctions RH : Des stratégies, métiers et outils en transformation*. Pearson.

Druide informatique. (2024). *Antidote Web* (version du 16 mai 2025) [Correcteur orthographique]. <https://antidote.app/correcteur>

Emery, Y., Gonin, F., & Audrin, B. (2024). *Gérer et développer les ressources humaines : un modèle intégré par processus, pour passer à l'action*. Presses Polytechniques Romandes.

EU Artificial Intelligence Act. (2025). *Up-to-date developments and analyses of the EU AI Act*. <https://artificialintelligenceact.eu/>

Fähndrich, J. (2022). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal Of Management Control*, 34(1), 9-65. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>

Geandarme, F. (2024, 2 juin). Industrie 4.0 Définition de l'usine de production connectée. *Visiativ*. <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/industrie-4-0-definition-et-mise-en-oeuvre-vers-lusine-de-production-connectee/>

Gilson, S., & Lambinet, F. (2021). *Découvrir le droit du travail*. Anthemis.

Guerrero, S. (2023). *Les outils des RH – Les savoir-faire essentiels en GRH*. Dunod.

Guillot-Soulez, C. (2024). *Gestion des ressources humaines*. Gualino.

Hamel, G., & Breen, B. (2007, 10 septembre). *The Future of Management*. Google Books. (pp. 3-18). https://www.google.be/books/edition/The_Future_of_Management/WxUkuJj0CK4C?hl=fr&gbpv=1&dq=1+inauthor:Gary+inauthor:Hamel&pg=PA201&printsec=frontcover

Idealis Consulting (s. d.). Les ressources humaines dans l'ERP Odoo. *Idealis Consulting*. <https://idealisconsulting.com/hr-odoo>

InfoData Group. (2023, 22 janvier). Qu'est-ce qu'un SIRH ? *Infodata-Group*. <https://infodata-group.eu/quest-ce-quun-sirh/>

Inside Digimedia. (2019, octobre). Les bonnes recettes de l'Entreprenariat sociétal. *Inside Digimedia*, 165, 32-34.

Katuu, S. (2020). Enterprise Resource Planning : Past, Present, and Future. *New Review Of Information Networking*, 25, (pp. 37-46).
<https://doi.org/10.1080/13614576.2020.1742770>

Knudsen, D. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production : A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 36, 100441.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>

Microsoft. (2024). *Copilot*. (version du 23 novembre 2024) [Identification de sources].
<https://copilot.microsoft.com/chats/RTReZqhbuEUcvut7SjuXq>

McGonagle, K., & Sastry, N. (2020). An Experimental Evaluation of an Online Interview Scheduler : Effects on Fieldwork Outcomes. *Journal Of Survey Statistics And Methodology*, 9 (3), 412-428. <https://doi.org/10.1093/jssam/smaa031>

Mofakhami, M. (2023). La pandémie de covid-19, tournant dans la pratique du télétravail ? *La Découverte eBooks* (pp. 19–39).
<https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0020>

Moniolle, C. (2021). *La Gestion des ressources humaines en 25 leçons - 2e édition*. Google Books.
https://www.google.be/books/edition/La_Gestion_des_ressources_humaines_en_25/tiFEEAAQBAJ?hl=fr&gbpv=0

Nguyen, T. T., & Truong, T. T. (2023, juin). A literature review of ERP system, challenges and opportunities of ERP implementation on organization. *Scientific Journal of the International University of Hong Bang*, Vol 4, (pp. 35-44).
<https://doi.org/10.59294/hiujs.vol.4.2023.384>

OBS. (s. d.). Qu'est-ce que Odoo ? Fonctions, avantages & prix. *OBS*
https://www.odoo-bs.com/fr_FR/odoo

OCDE. (2017). *Panorama des administrations publiques 2017*. Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr.

OCDE. (2024). *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, OECD/LEGAL/0449,
<https://legalinstruments.oecd.org/api/print?ids=648&lang=fr>

Odoo. (s. d.). Contact us. *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/contactus

Odoo. (s. d.). Documentation utilisateurs – ressources humaines. *Odoo*.
<https://www.odoo.com/documentation/18.0/fr/applications.html>

Odoo. (2023). Human Resources White Paper. *Odoo*. https://odoocdn.com/openerp_website/static/src/pdf/WP/whitepaper-2023-hr.pdf

Odoo. (s. d.). Implementation Methodology. *Odoo*. https://www.odoo.com/web/content/17936384?utm_campaign=Implementation+methodology&unique=0668439b00921f2b988da35082949a570176296b

Odoo. (s. d.). Nos références. *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/customers/country/belgique-20

Odoo. (2024). Odoo vs Oracle HCM. *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/page/odoo-vs-oracle-hcm

Odoo. (2024). Odoo vs SAP SuccessFactors. *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/page/odoo-vs-SAP-successfactors

Odoo. (2024). Odoo vs Workday. *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/page/odoo-vs-workday

Odoo. (s.d.). Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). *Odoo*. https://www.odoo.com/fr_FR/gdpr

PeerSpot. (2025, février). Cloud HCM – Reviews, Tips and Advice from Real Users. *PeerSpot*. <https://www.peerspot.com/peeranalyst/home>

Peretti, J. (2024). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

SAP. (s. d.). Tarification de SAP SuccessFactors Employee Central. *SAP*. <https://www.sap.com/belgique/products/hcm/employee-central-hris/pricing.html>

SAP. (s. d.). Qu'est-ce qu'un SIRH ? (système d'information sur les ressources humaines). *SAP*. <https://www.sap.com/belgique/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html>

Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle*. Dunod.

Scribbr. (2025). *Scribbr*. (version du 16 mai 2025) [Générateur de sources]. <https://www.scribbr.fr/references/generateur/apa/>

SD Worx. (2024, 16 mai). Une entreprise belge sur trois a déjà investi dans l'intelligence artificielle sur le lieu de travail. *SD Worx*. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/une-entreprise-belge-sur-trois-deja-investi-dans-lintelligence>

SD Worx. (2025, 21 janvier). 2 février 2025 : la première date limite de l'AI-act approche rapidement. *SD Worx*. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2025-01-21-2-fevrier-2025-la-premiere-date-limite-de-lai-act-approche>

SD Worx. (2022, 22 novembre). 6 entreprises belges sur 10 accentuent la digitalisation des processus RH. *SD Worx*. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2022-11-22-6-entreprises-belges-sur-10-accentuent-la-digitalisation-des>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Droit individuel à la formation - Information pour les travailleurs. *SPF Emploi*. https://emploi.belgique.be/fr/themes/formation/droit-individuel-la-formation/droit-individuel-la-formation-information-pour-les#toc_heading_1

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Égalité Femmes-Hommes: l'écart salarial. *SPF Emploi*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/egalite-et-non-discrimination/egalite-femmes-hommes-lecart-salarial#:~:text=ont%20%C3%A9t%C3%A9%20prises.-,En%202012%2C%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20vot%C3%A9%20la%20loi%20du%2022%20avril,salarial%20entre%20hommes%20et%20femmes.>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Liste petit chômage. *SPF Emploi*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/suspension-du-contrat-de-travail/causes-de-suspension-propres-au-5>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Rémunération. *SPF Emploi*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/remuneration>

Statbel. (2022, 22 novembre). Formation continue – La moitié des salariés ont suivi une formation professionnelle continue. *Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue>

Statbel. (2024, 25 septembre). Salaires mensuels bruts moyens. *Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/salaires-mensuels-bruts-moyens>

Storhayne, P. (2016). *Transformation, RH & digital*. Éditions EMS.

Taïeb, J.-P. (2016). *Valoriser la performance RH*. Dunod. [https://www.google.be/books/edition/Valoriser la performance RH/IqeADQA-AQBAJ?hl=fr&gbpv=0](https://www.google.be/books/edition/Valoriser+la+performance+RH/IqeADQA-AQBAJ?hl=fr&gbpv=0)

Ulrich, D. (2019, 1 février). Digital HR : What Is It and What's Next ? *The RBL Group*. <https://www.rbl.net/insights/articles/digital-hr-what-is-it-and-whats-next/>

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>

University Lib. (2020, 9 septembre). ERP et Gestion de Processus informatique.
University Lib. <https://www.universitylib.com/erp-et-gestion-de-processus-informatique/>

Willems, J. (2020). *Le grand livre de la formation*. Cairn.Info.
<https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2020.02.0025>