

## L'impact de la transformation digitale sur la promotion de la culture organisationnelle inclusive : une revue narrative

The Impact of Digital Transformation on the Promotion of an Inclusive Organizational Culture: A Narrative Review.

Auteur 1 : JADID Omar.

Auteur 2 : EL KHOURCHI Baba.

Auteur 3 : AOURZAG Aicha.

**JADID Omar**, (PhD)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

Laboratoire des études de recherche en Management et innovation, recherches appliquées (MIRA)

**EL KHOURCHI Baba**, (PES)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

Laboratoire des études de recherche en Management et innovation, recherches appliquées (MIRA)

**AOURZAG Aicha**, (MCH)

Université Ibn Zohr / Faculté d'économie et de gestion Guelmim.

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

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

**Pour citer cet article** : JADID .O, EL KHOURCHI .B & AOURZAG .A (2026) « L'impact de la transformation digitale sur la promotion de la culture organisationnelle inclusive : une revue narrative », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0001 – 0016.



DOI : 10.5281/zenodo.20082619

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations technologiques et la montée des enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, les organisations sont amenées à repenser leurs modèles managériaux et culturels. La transformation digitale, en tant que processus multidimensionnel, dépasse la simple adoption technologique pour impacter profondément les pratiques organisationnelles, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Cet article vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur la promotion d'une culture organisationnelle inclusive à travers une revue narrative de la littérature. En mobilisant des bases de données académiques telles que Scopus, Web of Science et Google Scholar sur la période 2000–2025, cette étude examine les liens entre digitalisation, pratiques RH, communication interne et inclusion organisationnelle. Les résultats mettent en évidence que la transformation digitale favorise l'inclusion en améliorant l'accessibilité à l'information, en facilitant la collaboration et en réduisant certaines formes de discrimination structurelle. Toutefois, elle peut également générer de nouvelles inégalités liées à la fracture numérique et aux biais algorithmiques. L'article propose un modèle conceptuel intégrant les pratiques RH digitales et la communication digitale comme variables médiatrices, ainsi que le leadership inclusif comme variable modératrice. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les travaux sur la culture organisationnelle et la transformation digitale. Sur le plan managérial, elle fournit des recommandations aux entreprises souhaitant développer une culture inclusive à travers le levier digital.

**Mots clés :** Transformation digitale ; Culture organisationnelle ; Inclusion organisationnelle ; Ressources humaines ; Diversité ; Communication digitale ; Leadership inclusif

## Abstract

In a context characterized by accelerating technological transformations and the growing importance of diversity and inclusion issues, organizations are increasingly compelled to rethink their managerial and cultural models. Digital transformation, as a multidimensional process, now extends beyond mere technological adoption to profoundly reshape organizational practices, particularly in the field of human resource management. However, despite the growing scholarly interest in organizational digitalization, the mechanisms through which digital transformation contributes to the promotion of an inclusive organizational culture remain insufficiently explored in the existing literature.

From this perspective, the present article aims to analyze the impact of digital transformation on the promotion of an inclusive organizational culture through a narrative literature review. The adopted methodology is based on the critical analysis of scientific articles retrieved primarily from Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases covering the period from 2000 to 2025. Following the application of inclusion and exclusion criteria, a final corpus of 24 articles was selected for analysis.

The findings reveal that digital transformation promotes organizational inclusion by improving access to information, enhancing the transparency of HR practices, strengthening internal communication, and encouraging employee participation. Digitized HR practices and digital communication tools emerge as key mediating mechanisms within this relationship. Nevertheless, the literature also highlights several limitations related to the digital divide, unequal access to technologies, and algorithmic biases that may generate new forms of exclusion.

The study concludes that the positive impact of digital transformation on inclusive organizational culture largely depends on the presence of inclusive leadership, coherent HR practices, and appropriate organizational support. This research therefore contributes to enriching the literature on the interactions between digital transformation and organizational inclusion, while also providing managerial implications for organizations seeking to leverage digital technologies as a driver for developing an inclusive culture.

it provides practical recommendations for organizations seeking to leverage digital tools to promote an inclusive culture.

**Keywords:** Digital transformation; Inclusive organizational culture; Human resource management; e-HRM; Diversity and inclusion; Digital communication; Inclusive leadership

## Introduction

Aujourd'hui, la transformation digitale s'impose comme un levier stratégique incontournable, redéfinissant en profondeur les modes de fonctionnement des organisations contemporaines. Elle ne se limite plus à l'adoption d'outils technologiques, mais englobe une reconfiguration globale des processus, des structures organisationnelles et des pratiques managériales (Vial, 2019 ; Westerman et al., 2014). Dans ce contexte, la fonction ressources humaines (RH) occupe une place centrale, en tant que moteur de l'adaptation organisationnelle et de la création de valeur. L'intégration croissante de technologies numériques avancées, telles que l'intelligence artificielle, les systèmes d'information RH (SIRH), les plateformes collaboratives et les solutions d'analyse de données, incite les organisations à repenser leurs pratiques RH afin d'améliorer leur efficacité et de soutenir leurs objectifs stratégiques (Bondarouk & Brewster, 2016 ; Strohmeier, 2020). Les recherches récentes considèrent la transformation digitale comme un phénomène multidimensionnel impliquant des transformations technologiques, organisationnelles et culturelles profondes, dépassant la simple digitalisation des processus opérationnels (Verhoef et al., 2021). Dans cette logique, l'innovation digitale apparaît étroitement liée aux capacités organisationnelles, à la gestion des connaissances et à l'évolution des pratiques managériales (Nambisan et al., 2019).

Parallèlement à cette dynamique digitale, les organisations font face à des exigences croissantes en matière de diversité et d'inclusion. Les travaux récents soulignent que l'inclusion organisationnelle ne se limite pas à la représentation de la diversité au sein des organisations, mais implique également la participation active, la reconnaissance et l'intégration effective des individus dans les processus organisationnels (Roberson, 2019). Dans cette logique, les environnements de travail inclusifs favorisent l'engagement, la créativité et la performance collective (Shore et al., 2018). Par ailleurs, la transformation digitale apparaît comme un levier potentiel pour renforcer l'inclusion organisationnelle, en facilitant l'accès à l'information, en améliorant la communication interne et en favorisant des modes de collaboration plus ouverts et participatifs.

La littérature existante souligne que la digitalisation des pratiques RH peut contribuer à instaurer des environnements de travail plus inclusifs, notamment à travers des processus de recrutement digitalisés plus transparents, des dispositifs de formation en ligne accessibles à tous et des outils collaboratifs favorisant l'expression des individus (Marler & Parry, 2016 ; Al-Emran et al., 2023). Le développement du e-HRM contribue également à moderniser les pratiques RH en renforçant la flexibilité organisationnelle, la gestion des talents et l'expérience collaborateur dans les environnements digitalisés (Bondarouk, 2022 ; Strohmeier, 2020). Ces évolutions participent également à l'amélioration de l'expérience des collaborateurs au sein des environnements de travail

numériques. Toutefois, ces effets positifs ne sont pas systématiques. La transformation digitale peut également générer de nouvelles formes d'exclusion, liées notamment à la fracture numérique, aux inégalités d'accès aux technologies ou encore aux biais algorithmiques intégrés dans les systèmes d'intelligence artificielle (O'Neil, 2016 ; Eubanks, 2018). Des recherches récentes soulignent également que les systèmes algorithmiques utilisés dans les processus RH peuvent reproduire certaines formes de discrimination lorsqu'ils reposent sur des données biaisées ou des mécanismes décisionnels opaques (Kellogg et al., 2020). Ainsi, les enjeux d'équité algorithmique et d'inclusion numérique deviennent des dimensions centrales dans les stratégies contemporaines de transformation digitale.

Ainsi, si la transformation digitale est souvent perçue comme un vecteur de modernisation et d'innovation, son impact réel sur la culture organisationnelle, et plus particulièrement sur sa dimension inclusive, demeure encore insuffisamment exploré. Les travaux existants abordent généralement séparément les questions de digitalisation et d'inclusion, sans analyser de manière approfondie les mécanismes par lesquels la transformation digitale influence la construction d'une culture organisationnelle inclusive. Cette lacune théorique justifie la nécessité d'une analyse intégrée permettant de mieux comprendre les interactions entre ces deux dimensions.

Dans ce cadre, la problématique centrale de cet article peut être formulée comme suit : dans quelle mesure la transformation digitale contribue-t-elle à la promotion d'une culture organisationnelle inclusive ? Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les mécanismes par lesquels les technologies digitales et les pratiques RH associées influencent les dynamiques d'inclusion au sein des organisations, ainsi que les conditions organisationnelles susceptibles de renforcer ou de limiter cet impact.

L'objectif principal de cette recherche est de proposer une synthèse structurée des connaissances existantes à travers une revue narrative de la littérature, en mettant en évidence les relations entre transformation digitale, pratiques RH digitalisées, communication organisationnelle et culture inclusive. Cette étude vise également à identifier les principales convergences et divergences théoriques, ainsi que les lacunes de la recherche actuelle, afin de proposer un cadre conceptuel intégrateur.

Sur le plan théorique, cet article contribue à enrichir les travaux en sciences de gestion en articulant les apports de la littérature sur la transformation digitale, la culture organisationnelle et l'inclusion. Sur le plan managérial, il offre des pistes de réflexion aux décideurs souhaitant mobiliser le digital comme levier de promotion d'une culture organisationnelle plus inclusive, notamment dans des

contextes caractérisés par une forte diversité culturelle et sociale, tels que le secteur bancaire dans les régions du Sud du Maroc.

L'article est structuré comme suit. La première section présente le cadre conceptuel et théorique mobilisé. La deuxième section propose une revue narrative de la littérature portant sur les liens entre transformation digitale et inclusion organisationnelle. La troisième section introduit le modèle conceptuel proposé et les hypothèses de recherche. Enfin, les sections suivantes présentent la méthodologie adoptée, les résultats de l'analyse, ainsi que les implications théoriques et managériales de l'étude, avant de conclure sur les principales perspectives de recherche futures.

## **1. Méthodologie**

### **1.1 Positionnement épistémologique et justification méthodologique**

Cette recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique interprétativiste visant à comprendre les mécanismes par lesquels la transformation digitale influence la construction d'une culture organisationnelle inclusive. Ce positionnement se justifie par la nature complexe, multidimensionnelle et socialement construite des concepts étudiés, notamment la transformation digitale, l'inclusion organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Le mode de raisonnement adopté est principalement abductif, dans la mesure où cette étude cherche à articuler les apports théoriques existants afin de proposer une compréhension intégrée des relations entre digitalisation et inclusion organisationnelle. Sur le plan méthodologique, le choix d'une revue narrative de la littérature se justifie par le caractère émergent et transversal du sujet, nécessitant une approche synthétique et critique capable d'intégrer différentes perspectives théoriques et contextes organisationnels. Contrairement à une revue systématique strictement protocolisée, la revue narrative permet d'explorer de manière approfondie les interactions entre transformation digitale, pratiques RH digitalisées, communication organisationnelle et culture inclusive, tout en identifiant les convergences, divergences et lacunes de la littérature existante.

### **1.2 Démarche méthodologique**

Afin d'analyser l'impact de la transformation digitale sur la promotion de la culture organisationnelle inclusive, cette recherche s'appuie sur une revue narrative de la littérature, permettant de synthétiser et d'interpréter de manière critique les travaux existants, une approche particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes complexes et multidimensionnels tels que la transformation digitale et l'inclusion organisationnelle, caractérisés par une diversité de cadres théoriques et de contextes empiriques. La démarche adoptée repose sur une méthode structurée en

trois étapes principales, à savoir l'identification, la sélection et l'analyse des articles scientifiques, dans le but de constituer un corpus pertinent et rigoureux permettant d'examiner les relations entre transformation digitale, pratiques organisationnelles et culture inclusive. Deux bases de données académiques majeures ont été mobilisées pour la phase d'identification documentaire, à savoir Scopus et Web of Science (WoS), choisies pour leur couverture internationale, la qualité des revues indexées et leur reconnaissance dans la recherche en sciences de gestion. Une requête de recherche avancée a été élaborée en combinant des mots-clés relatifs à la transformation digitale et à l'inclusion organisationnelle (« digital transformation », « digitalization », « digital transformation HR », « e-HRM », « HR digitalization », « digital HRM », « HR technologies ») AND (« inclusive organizational culture », « organizational inclusion », « workplace inclusion », « diversity and inclusion », « inclusive climate »), afin de capter l'ensemble du champ étudié. Cette stratégie de recherche a été complétée par une recherche secondaire via Google Scholar, permettant d'identifier des articles récents ou complémentaires non indexés dans les bases principales. La recherche initiale a permis d'identifier 18 articles dans Web of Science et 27 articles dans Scopus ; après suppression des doublons, un total de 32 articles uniques a été retenu pour la phase de sélection. Celle-ci a été conduite selon des critères d'inclusion et d'exclusion stricts afin de garantir la pertinence du corpus : ont été retenus les articles traitant directement de la transformation digitale et/ou de la digitalisation des pratiques RH, abordant la culture organisationnelle, l'inclusion ou la diversité, publiés dans des revues académiques à comité de lecture, accessibles en texte intégral et couvrant la période 2000–2025, tandis que les articles ne traitant pas explicitement du lien entre digitalisation et inclusion, les travaux purement techniques sans dimension managériale, les publications non académiques et les articles redondants ou hors sujet ont été exclus. Les titres, résumés et textes complets ont été examinés de manière systématique afin de vérifier leur conformité aux critères établis, ce qui a conduit à la constitution d'un corpus final de 24 articles. L'analyse des articles sélectionnés a été réalisée à travers une analyse qualitative thématique permettant d'identifier les concepts clés, les relations entre variables et les tendances dominantes dans la littérature, avec un codage structuré autour de plusieurs dimensions, notamment le type de transformation digitale (technologies, pratiques RH, systèmes), les dimensions de l'inclusion (équité, participation, diversité), les impacts organisationnels (engagement, communication, performance) et les facteurs contextuels (leadership, culture, climat organisationnel), ce qui a permis de dégager des catégories analytiques structurantes facilitant la construction d'un cadre conceptuel intégrateur. Sur le plan méthodologique et épistémologique, la revue narrative se distingue par un équilibre entre rigueur et souplesse analytique, la rigueur étant assurée par l'utilisation de bases de données reconnues, une stratégie de recherche explicite et des critères de sélection transparents, tandis que la souplesse réside dans la

capacité de cette approche à intégrer des perspectives théoriques variées et à proposer une interprétation approfondie des résultats.

La catégorisation des articles retenus met en évidence une diversité des approches méthodologiques:

**Tableau N°1 : la catégorisation des articles sélectionnés pour l'analyse finale**

Types de publications		% des 24 articles
Empirique	Quantitative	62%
	Qualitative	21%
Conceptuel		9%
Rview		8%

Source : Auteurs

Cette répartition montre une prédominance des études quantitatives, tout en révélant un intérêt croissant pour les approches qualitatives et conceptuelles, notamment dans l'étude de la culture organisationnelle et de l'inclusion.

## 2. Résultats

Les résultats issus de l'analyse de la littérature mettent en évidence que la relation entre la transformation digitale et la promotion d'une culture organisationnelle inclusive a fait l'objet d'un intérêt croissant dans des contextes organisationnels variés. Les travaux existants convergent vers l'idée que les technologies digitales, en particulier lorsqu'elles sont intégrées dans les pratiques de gestion des ressources humaines et dans les processus de communication organisationnelle, constituent des leviers potentiels pour favoriser l'inclusion au sein des organisations (Parry & Tyson, 2011 ; Marler & Parry, 2016).

Dans un environnement de travail de plus en plus digitalisé, la transformation digitale ne se limite pas à l'automatisation des tâches administratives, mais s'inscrit dans une logique de transformation organisationnelle profonde, influençant les modes d'interaction, les processus décisionnels et les dynamiques culturelles (Vial, 2019). À cet égard, la promotion d'une culture organisationnelle inclusive dépend en grande partie de la capacité des organisations à mobiliser les technologies digitales pour améliorer l'accessibilité, la transparence et la participation des collaborateurs.

L'analyse met en évidence que les pratiques digitales, notamment celles liées à la gestion des ressources humaines, jouent un rôle central dans cette dynamique. En effet, la digitalisation des processus RH — tels que le recrutement, la formation, l'évaluation ou la gestion des carrières — contribue à instaurer des mécanismes plus équitables et standardisés, susceptibles de réduire certaines formes de discrimination (Sharma et al., 2021). Par exemple, l'utilisation d'outils d'e-recrutement et d'algorithmes d'analyse des candidatures permet d'objectiver les décisions et de limiter les biais humains, bien que ces dispositifs ne soient pas exempts de biais algorithmiques (O'Neil, 2016).

Au-delà de ces aspects, les technologies digitales favorisent également une transformation des modes de communication interne. Les plateformes collaboratives, les intranets et les outils de communication instantanée facilitent la circulation de l'information et encouragent l'expression des individus, contribuant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement organisationnel (Al-Emran et al., 2023). Lorsque ces outils sont accessibles, intuitifs et adaptés aux besoins des utilisateurs, ils réduisent les barrières hiérarchiques et favorisent une participation plus inclusive.

Cependant, les résultats montrent que ces effets positifs ne sont pas systématiques et dépendent fortement des conditions organisationnelles dans lesquelles la transformation digitale est mise en œuvre. Plusieurs études soulignent que la simple adoption de technologies digitales ne garantit pas l'émergence d'une culture inclusive. Dans certains cas, la digitalisation se limite à une substitution des tâches administratives sans transformation réelle des pratiques managériales ni des valeurs organisationnelles (Gardner et al., 2003). Cette situation limite l'impact des technologies sur l'inclusion et peut même renforcer certaines formes d'exclusion.

Par ailleurs, la littérature met en évidence que les compétences digitales des acteurs organisationnels constituent un facteur déterminant. Lorsque les employés et les responsables RH ne disposent pas des compétences nécessaires pour exploiter efficacement les outils digitaux, les bénéfices attendus en termes d'inclusion sont réduits (Dery & Wailes, 2005). De même, la fracture numérique, caractérisée par des inégalités d'accès et d'usage des technologies, peut engendrer de nouvelles formes d'exclusion au sein des organisations (Eubanks, 2018).

D'un point de vue organisationnel, la cohérence et la maturité des pratiques RH apparaissent comme des conditions essentielles pour maximiser l'impact de la transformation digitale sur la culture inclusive. Lorsque les politiques RH sont structurées, transparentes et alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation, les technologies digitales agissent comme un amplificateur de ces pratiques, renforçant ainsi leur efficacité (El Saeed et al., 2025). À l'inverse, dans des contextes où

la fonction RH est peu développée, les outils digitaux ne suffisent pas à générer des changements significatifs en matière d'inclusion.

En outre, les caractéristiques des technologies utilisées jouent un rôle déterminant dans la perception de leur utilité et de leur facilité d'utilisation. Conformément au modèle d'acceptation des technologies (Davis, 1989), les systèmes digitaux doivent être perçus comme simples, fiables et pertinents pour favoriser leur adoption et leur efficacité. Des interfaces complexes ou peu intuitives peuvent accroître l'effort cognitif des utilisateurs et limiter leur engagement, ce qui impacte négativement les dynamiques d'inclusion.

Un autre résultat majeur de cette analyse concerne le rôle des variables médiatrices dans la relation entre transformation digitale et culture organisationnelle inclusive. Les pratiques RH digitalisées et la communication digitale apparaissent comme des mécanismes clés à travers lesquels la transformation digitale produit ses effets. Ces variables jouent un rôle de canalisation, permettant de transformer les potentialités technologiques en résultats organisationnels concrets, notamment en termes d'équité, de participation et de reconnaissance des individus.

Par ailleurs, certains travaux suggèrent que des variables contextuelles, telles que le leadership inclusif et le climat organisationnel, peuvent moduler cette relation. Un leadership engagé en faveur de l'inclusion et capable d'accompagner le changement digital renforce significativement les effets positifs de la transformation digitale. À l'inverse, l'absence de vision stratégique et de soutien managérial peut limiter l'impact des technologies sur la culture organisationnelle. Dans les environnements fortement digitalisés, le leadership digital joue également un rôle stratégique dans l'accompagnement du changement organisationnel et l'appropriation des technologies numériques. Les dirigeants contribuent ainsi à créer un climat favorable à l'inclusion, à la collaboration et à l'innovation organisationnelle.

Enfin, cette analyse met en évidence que la relation entre transformation digitale et inclusion organisationnelle est de nature complexe et multidimensionnelle. Elle ne peut être appréhendée de manière linéaire, mais doit être comprise comme un processus dynamique, impliquant des interactions entre facteurs technologiques, organisationnels et humains.

En synthèse, les résultats montrent que la transformation digitale constitue un levier important pour la promotion d'une culture organisationnelle inclusive, à condition qu'elle soit intégrée dans une démarche globale incluant des pratiques RH cohérentes, une communication efficace et un leadership engagé. Cette articulation permet de transformer les potentialités offertes par les

technologies digitales en véritables opportunités d'inclusion organisationnelle, tout en limitant les risques d'exclusion liés à leur utilisation.

### 3 Discussion

La présente revue narrative permet d'apporter une réponse structurée à la problématique centrale relative au rôle de la transformation digitale dans la promotion d'une culture organisationnelle inclusive. En s'appuyant sur une synthèse critique des travaux existants, cette recherche dépasse les analyses fragmentées de la littérature en proposant une lecture intégrée et contingente des mécanismes en jeu.

L'un des principaux apports théoriques de cette étude réside dans la clarification des mécanismes d'influence par lesquels la transformation digitale contribue à l'émergence d'une culture organisationnelle inclusive. Plus précisément, les résultats confirment que les pratiques RH digitalisées et la communication digitale jouent un rôle de médiation central, en traduisant les potentialités technologiques en transformations organisationnelles concrètes. Cette lecture s'inscrit dans la continuité des travaux qui soulignent le rôle médiateur des dispositifs organisationnels dans la création de valeur issue des technologies (El Saeed et al., 2025 ; Marler & Parry, 2016). Ainsi, la transformation digitale n'agit pas directement sur l'inclusion, mais à travers des mécanismes intermédiaires qui structurent les interactions, les perceptions et les pratiques organisationnelles.

Toutefois, cette médiation ne peut être appréhendée de manière universelle et indépendante du contexte organisationnel. Conformément aux enseignements de Bondarouk et al. (2017), les résultats mettent en évidence que l'efficacité des dispositifs digitaux dépend fortement de la "force" préexistante du système organisationnel, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de cohérence des pratiques. Dans cette perspective, la transformation digitale apparaît davantage comme un amplificateur des dynamiques existantes que comme un facteur autonome de transformation. Autrement dit, les technologies digitales renforcent les pratiques inclusives lorsqu'elles sont déjà ancrées dans l'organisation, mais peinent à produire des effets significatifs dans des contextes où ces pratiques sont absentes ou faiblement structurées.

Par ailleurs, la discussion met en évidence le rôle déterminant des caractéristiques techniques et ergonomiques des outils digitaux dans la construction d'une culture inclusive. En cohérence avec les modèles d'acceptation technologique (Davis, 1989), la perception d'utilité et de facilité d'utilisation conditionne l'appropriation des technologies par les acteurs organisationnels. Des outils accessibles, intuitifs et fiables favorisent la participation et l'engagement des collaborateurs, contribuant ainsi à renforcer les dynamiques d'inclusion. À l'inverse, des systèmes complexes ou

mal adaptés peuvent générer des effets contre-productifs, en accentuant les inégalités d'accès et en limitant l'expérience utilisateur (Jaouadi & Yamin, 2022).

Au-delà de ces apports, cette synthèse met également en lumière plusieurs limites structurelles dans le corpus de recherche existant, ouvrant des perspectives de recherche prometteuses.

Premièrement, la prédominance des approches empiriques transversales constitue une limite importante. Les études mobilisées dans cette revue, notamment celles d'El Saeed et al. (2025) ou de Wahyudi et Park (2014), permettent d'établir des relations statistiques entre les variables, mais restent insuffisantes pour appréhender les dynamiques temporelles et les processus d'appropriation des technologies. Dans cette optique, le recours à des approches longitudinales apparaît nécessaire afin de mieux comprendre l'évolution des pratiques digitales et leur impact progressif sur la culture organisationnelle inclusive.

Deuxièmement, cette recherche souligne l'intérêt de développer des approches méthodologiques mixtes, combinant analyses quantitatives et qualitatives. Si les méthodes quantitatives permettent d'évaluer l'intensité des relations entre variables, elles offrent une compréhension limitée des mécanismes sous-jacents. À l'inverse, les approches qualitatives permettent d'explorer en profondeur les logiques d'acteurs, les perceptions et les dynamiques organisationnelles, contribuant ainsi à éclairer le « comment » et le « pourquoi » des phénomènes étudiés.

Troisièmement, la comparaison des contextes empiriques constitue une piste de recherche particulièrement pertinente. Les travaux existants ont principalement été menés dans des secteurs spécifiques tels que l'hôtellerie (Papademetriou et al., 2024), les télécommunications (El Saeed et al., 2025), le secteur bancaire (Fekadu & Walia, 2024) ou encore le secteur public (Wahyudi & Park, 2014). Une analyse comparative intersectorielle permettrait d'évaluer la généralisabilité des résultats et d'identifier les facteurs contextuels propres à chaque secteur, notamment en termes de culture organisationnelle, de maturité digitale et de contraintes institutionnelles.

Enfin, la discussion met en évidence la nécessité d'approfondir les mécanismes d'action et d'élargir le réseau causal. Les recherches futures gagneraient à intégrer des variables psychosociales telles que la confiance organisationnelle, la justice perçue ou encore le sentiment d'appartenance, afin de mieux comprendre comment la transformation digitale influence concrètement les dynamiques d'inclusion. Par ailleurs, l'intégration de la qualité de l'expérience digitale comme antécédent ou modérateur permettrait de distinguer plus finement l'impact de la technologie elle-même de celui de son usage et de sa perception par les utilisateurs.

En synthèse, cette discussion confirme que la relation entre transformation digitale et culture organisationnelle inclusive est à la fois médiée, contingente et multidimensionnelle. Elle repose sur une articulation complexe entre facteurs technologiques, organisationnels et humains, nécessitant une approche intégrative pour en saisir pleinement les implications. Cette lecture permet non seulement d'enrichir les cadres théoriques existants, mais également de fournir des bases solides pour le développement de recherches futures plus approfondies et contextualisée.

## Conclusion

L'objectif de cette revue narrative était d'analyser de manière critique la relation entre la transformation digitale et la promotion d'une culture organisationnelle inclusive. À travers une synthèse structurée de la littérature académique, il ressort que les résultats montrent que l'impact de la transformation digitale sur l'inclusion organisationnelle demeure indirect et fortement dépendant des mécanismes organisationnels mobilisés.

Les résultats confirment que la transformation digitale ne constitue pas un levier autonome d'inclusion, mais qu'elle agit principalement à travers des variables médiatrices, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines digitalisées et les dispositifs de communication organisationnelle (Bondarouk & Brewster, 2016 ; Marler & Parry, 2016). Ces mécanismes contribuent à améliorer l'accès à l'information, la transparence des processus et la participation des collaborateurs, éléments reconnus comme fondamentaux dans la construction d'un climat inclusif (Shore et al., 2011 ; Mor Barak, 2015).

Toutefois, cette dynamique reste fortement conditionnée par des facteurs organisationnels et technologiques. D'une part, la littérature souligne que l'efficacité de la transformation digitale dépend de la maturité des systèmes RH et de la cohérence des pratiques organisationnelles. Une fonction RH structurée, alignée stratégiquement et dotée de compétences adaptées constitue un prérequis essentiel pour tirer parti des technologies digitales (Bondarouk et al., 2017). D'autre part, les caractéristiques intrinsèques des outils digitaux, notamment leur utilité perçue et leur facilité d'utilisation, influencent directement leur adoption et leur impact, conformément au modèle d'acceptation technologique de Davis (1989).

Par ailleurs, les travaux récents mettent en évidence que la transformation digitale peut également générer des effets ambivalents. Si elle favorise l'inclusion en réduisant certaines barrières organisationnelles, elle peut aussi produire de nouvelles formes d'exclusion liées à la fracture numérique ou aux biais algorithmiques (Eubanks, 2018 ; O'Neil, 2016). Cette ambivalence souligne la nécessité d'une approche critique et encadrée de la digitalisation.

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à la littérature en proposant une lecture intégrative et multidimensionnelle de la relation entre transformation digitale et culture organisationnelle inclusive. Elle met en évidence le rôle central des mécanismes intermédiaires et des facteurs contingents, en cohérence avec les approches sociotechniques et les théories du changement organisationnel (Vial, 2019 ; Kotter, 1996).

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les organisations doivent dépasser une vision purement technologique de la transformation digitale, les organisations doivent également accorder une attention particulière aux enjeux éthiques liés à l'intelligence artificielle, aux biais algorithmiques et à l'équité numérique, afin d'éviter que la transformation digitale ne reproduise de nouvelles formes d'inégalités organisationnelles . Celle-ci doit être envisagée comme un projet stratégique global, impliquant une transformation des pratiques RH, un développement des compétences digitales et la promotion d'un leadership inclusif. L'investissement dans les technologies doit ainsi s'accompagner d'une attention particulière à l'expérience des collaborateurs et à l'équité d'accès aux ressources numériques.

Enfin, certaines limites de cette revue doivent être soulignées. La diversité des contextes étudiés et la prédominance des approches quantitatives limitent la généralisation des résultats. De ce fait, des recherches futures sont nécessaires, notamment à travers des études longitudinales permettant d'analyser les dynamiques d'évolution dans le temps, ainsi que des approches qualitatives visant à mieux comprendre les mécanismes psychosociaux de l'inclusion organisationnelle. L'exploration de contextes spécifiques, tels que le secteur bancaire dans les pays émergents, constitue également une piste pertinente pour approfondir ces résultats.

En définitive, cette recherche met en évidence que la transformation digitale représente une opportunité stratégique pour promouvoir une culture organisationnelle inclusive, à condition qu'elle soit intégrée dans une démarche cohérente, centrée sur l'humain et orientée vers la création de valeur durable.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality*. St. Martin's Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction*. Crown.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*, 43(1), 121–144.
- hmed, A., Khurshid, M. K., Riaz, Z., Nasir, N., & Aslam, M. A. (2022). Business model innovation, digital organizational culture, and bank performance: The role of digital technologies and top management mindfulness. *Journal of Management Info*, 9(2), 262–283.
- Al-Faihani, M., & Al-Alawi, A. I. (2020). A literature review of organizational cultural drivers affecting the digital transformation of the banking sector. *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way towards a Sustainable Economy (ICDABI)*, 1–6.
- Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. H. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Human Systems Management*, 43(4), 455–472. <https://doi.org/10.3233/HSM-230163>.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2019). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 43(1), 223–238

Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.

Bondarouk, T. (2022). HRM and digital transformation: New developments and future directions. *International Journal of Human Resource Management*.

Strohmeier, S. (2020). *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification*. Springer.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.