

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE SUR LA PERFORMANCE DE LA  
FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE GESTION

PAR  
ABIR BEN ABDELHAK

Avril 2024

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche. Leur soutien et leurs conseils ont été inestimables tout au long de ce parcours.

En premier lieu, je souhaite remercier mon directeur de recherche, Monsieur Jamal Ben Mansour, dont l'expertise, la guidance et la disponibilité ont grandement enrichi ce travail. Ses commentaires perspicaces et son engagement ont été une source constante d'inspiration.

Je suis reconnaissante envers mes collègues de programme qui ont créé un environnement stimulant et propice à l'échange d'idées. Leurs commentaires constructifs et leur amitié ont joué un rôle crucial dans le développement de ce projet.

À mes parents, je suis profondément reconnaissant pour leur amour infini, leur encouragement constant et leurs sacrifices incommensurables. Leur foi en moi a été la boussole qui a guidé mes efforts tout au long de ce parcours académique. Leur exemple de détermination et de persévérance a été une source constante d'inspiration. Merci pour vos encouragements sans faille, vos conseils avisés et votre amour inconditionnel.

Je souhaite exprimer ma gratitude à mon partenaire de vie pour son soutien inébranlable, sa patience et sa compréhension tout au long de cette aventure de recherche.

Ses encouragements ont été un baume apaisant dans les moments de doute, et sa présence constante a rendu ce parcours plus significatif. Merci d'avoir partagé ce voyage avec moi, d'avoir été mon roc et mon partenaire dans toutes les étapes de cette aventure.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes anonymes qui ont contribué indirectement à cette recherche, que ce soit par des ressources partagées, des discussions informelles ou des encouragements sincères. Merci à tous pour avoir rendu cette aventure de recherche aussi enrichissante qu'inoubliable.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
INTRODUCTION .....	11
CHAPITRE I la transformation numérique et la performance de la fonction rh .....	14
1.1 Ressources humaines .....	15
1.2 L'évolution de la fonction ressources humaines .....	19
1.3 Performance de la fonction ressources humaines .....	21
1.4 Le numérique .....	23
1.5 La transformation numérique au travail .....	27
1.6 La digitalisation de la fonction ressources humaines .....	29
1.7 Synthèse.....	31
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL.....	40
2.1 Les dimensions de la transformation numérique de la fonction ressources humaines .....	40
2.2 Les parties prenantes concerner par la présence du numérique au niveau du service ressources humaines.....	47
2.3 Cadre d'étude.....	49
2.4 Hypothèses de recherche .....	51
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	52
3.1 Cadre d'étude.....	52
3.2 L'échantillonnage .....	53

3.3	Le choix des organisations.....	53
3.4	La collecte et analyse des données .....	54
3.4.1	La méthode de collecte des données .....	54
	Questionnaire :.....	54
3.4.2	Logiciel choisi d'analyse des données .....	55
3.4.3	Analyse de corrélation.....	56
3.4.4	Régression linéaire .....	56
3.5	Conclusion .....	57
CHAPITRE IV Résultats .....		58
4.1	Méthode de recherche.....	58
4.2	Analyse des données.....	59
4.2.1	Présentation des résultats de l'analyse de corrélation.....	60
4.2.2	Présentation des résultats de la régression linéaire .....	65
4.3	Résultats.....	79
4.3.1	Vérification des hypothèses .....	79
	• Hypothèse 1 : .....	79
	• Hypothèse 2 : .....	80
	• Hypothèse 3 : .....	80
4.3.2	Conclusion des résultats.....	82
CHAPITRE V discussion.....		83
5.1	Faits marquants de notre étude .....	83
5.1.1	Nos résultats .....	84
5.1.2	Nos résultats et la littérature.....	85
5.2	Implications de la recherche .....	87
5.3	Les limites de la recherche .....	88
5.4	Recherches futures.....	89
5.5	Résumé .....	90

Conclusion .....	91
Annexes.....	94
7.1 Annexe 2 : Régression.....	94
7.2 Annexe 3 : Corrélations.....	102
BIBLIOGRAPHIE .....	110

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1-1 : Modèle contingentiel de la GRH.....	16
Figure 1-2 : La division des activités RH.....	19
Figure 1-3 :Les phases de l'évolution de la FRH.....	20
Figure 1-4: The ULRICH model.....	23
Figure 1-5 : L'évolution de la fabrication.....	25
Figure 2-1 : Diagramme de VANN.....	49
Figure 2-2 : Modèle d'étude.....	50
Figure 3-1 : Sections du questionnaire.....	55



**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1-1 : Les distinctions entre la FRH et le service des RH.....	18
Tableau 1-2 : Références.....	33
Tableau 2-1 : Dimensions de la transformation numérique de la FRH.....	43
Tableau 4-1 : Légende.....	60
Tableau 4-2 : Statistiques descriptives.....	61
Tableau 4-3 : Analyse de corrélation .....	63
Tableau 4-4 : Tableau de Régression de $y_1$ .....	66
Tableau 4-5 : Tableau de régression de $y_2$ .....	69
Tableau 4-6 : Tableau de régression de $y_3$ .....	72
Tableau 4-7 : Tableau de régression de $y_4$ .....	75

## RÉSUMÉ

La transformation numérique a profondément impacté les pratiques de management et les performances des entreprises, suscitant un intérêt croissant quant à son impact sur la fonction ressources humaines. Cette recherche vise à fournir une analyse complète de la relation entre la présence des technologies numériques et la performance de la fonction des ressources humaines, en prenant en compte à la fois les activités transactionnelles et transformationnelles.

Une revue de la littérature constitue la première étape de cette recherche, qui explore le concept complexe de performance de la fonction des ressources humaines à travers divers cadres conceptuels. Il met en évidence l'évolution de la définition de la performance depuis un succès mesurable vers des actions concrètes et divers indicateurs, démontrant ainsi la polyvalence et la subjectivité du concept. De plus, elle détaille divers aspects de la transformation numérique, de la numérisation des processus aux changements de paradigme culturel, tout en soulignant l'importance des compétences humaines dans un contexte en évolution.

Le chapitre résultats présente les résultats de l'analyse quantitative menée pour étudier la relation entre les technologies numériques et la performance de la fonction ressources humaines. Les résultats montrent que les outils numériques ont un impact significatif sur la performance des employés ressources humaines, avec une corrélation positive entre l'adoption d'outils avancés dans les activités transactionnelles et la

performance opérationnelle ressources humaines. De même, pour les activités de transformation, la mise en œuvre de solutions digitales est associée à de meilleures performances de la haute direction ressources humaines, même si l'élément humain joue également un rôle crucial dans cette dynamique.

La discussion, quant à elle, met en perspective les résultats obtenus à partir de la littérature existante. Elle a souligné l'importance de différencier l'approche ressources humaines en termes d'activités transactionnelles et transformationnelles, et a également souligné l'impact crucial des compétences interpersonnelles (humaines) sur la performance globale de la fonction des ressources humaines. Cette section aborde également les implications pratiques de la recherche, soulignant la nécessité d'investir dans le développement des compétences et l'adaptabilité sectorielle lors de l'adoption des technologies numériques.

En résumé, cette recherche donne un aperçu de la relation entre la transformation numérique et la performance de la fonction ressources humaines. Il met en avant l'impact différencié des outils numériques sur les activités ressources humaines et souligne le rôle critique des compétences humaines dans ce processus. Avec des implications pratiques et des pistes de recherches futures, ce travail ouvre des perspectives pour mieux comprendre cette relation complexe dans des contextes organisationnels en évolution.

## INTRODUCTION

Depuis plus de trois décennies, la digitalisation est entrée dans notre société et nos organisations. Les ordinateurs sont devenus partie intégrante de notre vie quotidienne. L'introduction des technologies numériques dans les organisations est devenue un atout de réussite et de croissance.

Actuellement, les organisations sont confrontées à des défis inconnus alors que la mondialisation favorise le développement de nouveaux modèles commerciaux et de gestion. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'émergence d'Internet ont fourni un moyen de connexion en temps réel entre les personnes et les ordinateurs, devenant ainsi un outil d'information instantané. L'entreprise met en œuvre de nouveaux systèmes dans ses processus de production et de nouvelles stratégies internes et externes pour améliorer ses opérations (BADOUAN, BELMOUFFEQ, & MESRAR, 2022, p. 2). La numérisation devient monnaie courante dans la plupart des organisations, qui font passer leurs flux de travail de l'ère industrielle à l'ère numérique. Le domaine de la gestion des ressources humaines n'est pas étranger à ces changements et est l'un des domaines qui a le plus souffert de la transformation numérique ces dernières années.

Selon (Barney & Wright, 1998), l'évolution du rôle du responsable ressources humaines permet de passer de la conduite d'activités opérationnelles traditionnelles à la conduite d'activités stratégiques à long terme. Les gestionnaires des ressources humaines

bénéficient de plus en plus de l'expertise et de la contribution de la haute direction aux décisions stratégiques, assurant ainsi une fonction de soutien plutôt que d'être exclus des décisions stratégiques de l'organisation. En revanche, les rôles stratégiques et traditionnels du responsable ressources humaines ne peuvent cohabiter. Par conséquent, on s'attend à ce que les rôles traditionnels soient remplis par la création de centres de services ressources humaines intégrés ou de ressources externes (Caldwell, 2003).

Dans cette optique, cette recherche est menée dans un contexte où les compagnies font face à une pression pour adopter et intégrer les technologies numériques dans leurs opérations. Ce besoin est encore renforcé par une grande concurrence, des changements dans le comportement des consommateurs et le besoin croissant d'agilité organisationnelle. En conséquence, les fonctions ressources humaines traditionnellement axées sur les activités administratives et relationnelles doivent de plus en plus s'adapter et tirer parti des outils numériques pour rester compétitives.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer et d'analyser de manière approfondie la relation entre la présence des technologies numériques et la performance des ressources humaines dans les organisations contemporaines. Cette étude se concentre spécifiquement sur deux domaines principaux : les activités ressources humaines transactionnelles et transformationnelles.

Les activités transactionnelles (l'administration, la conformité légale et la gestion opérationnelle) représentent des aspects fondamentaux de la fonction ressources humaines

liés aux processus quotidiens et à l'efficacité opérationnelle. Les activités de transformation impliquent une vision stratégique, une gestion des talents et une implication directe dans la stratégie globale de l'entreprise. En Examinant attentivement ces deux aspects de la fonction ressources humaines nous pouvons comprendre comment la présence du numérique impacte leur performance respective de différentes manières.

La littérature apporte une base théorique aux concepts de performance RH et de transformation digitale. Il met en lumière la diversité des définitions et des dimensions de la performance de la fonction ressources humaines, de la direction exécutive à la gestion stratégique des talents. De même, la transformation numérique est abordée sous tous les angles, notamment la digitalisation des processus, le changement culturel et l'impact sur les compétences des personnes au sein des ressources humaines.

Dans cette perspective, cette recherche vise à combler une lacune de la littérature en examinant de manière détaillée et empirique comment la présence des technologies numériques affecte la performance de la fonction RH dans les activités transactionnelles et transformationnelles.

Cette recherche contribuera à éclairer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte de la transformation numérique, offrant ainsi un moyen de mieux comprendre et d'optimiser cette relation complexe au sein des organisations.

# **CHAPITRE I**

## **LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH**

Dans ce chapitre, nous nous consacrerons pleinement à décrire les concepts de base de notre recherche, dont le sujet est la digitalisation de la fonction RH. Par conséquent, nous essaierons de définir la transformation numérique sur la base de toutes nos recherches documentaires . Les sources que nous avons utilisées dans cette étude sont : les travaux publiés sur la transformation numérique, la digitalisation des fonctions RH et l'évolution des fonctions RH (bibliothèques, bases de données informatisées, revues, etc.). Notre objectif dans cette recherche documentaire était d'obtenir des publications et de tirer des perspectives pertinentes autour de la digitalisation de la fonction RH.

Pour cette étude, nous avons mené une recherche documentaire à l'aide de bases de données telles que SOFIA, Google Scholar et SCOPUS ainsi que les monographies disponibles dans les bibliothèques universitaires de l'UQTR.

Mots clés: Transformation numérique, le numérique, le digital, l'industrie 4.0, la fonction RH, transformation de la FRH, numérisation RH, RH, Fonction RH, E-GRH, SIRH, Big Data, Métadonnée, Artificiel intelligence, digital transformation, entreprise, implantation, employées, performance.

## 1.1 Ressources humaines

Selon Jean-Marie Peretti (Grégoire) (Peretti, 2018, p. 5) les ressources humaines signifient que les gens ont des ressources (leurs compétences, leurs talents et leur potentiel), et la GRH a pour rôle de développer, orienter ainsi que de mobiliser ces ressources.

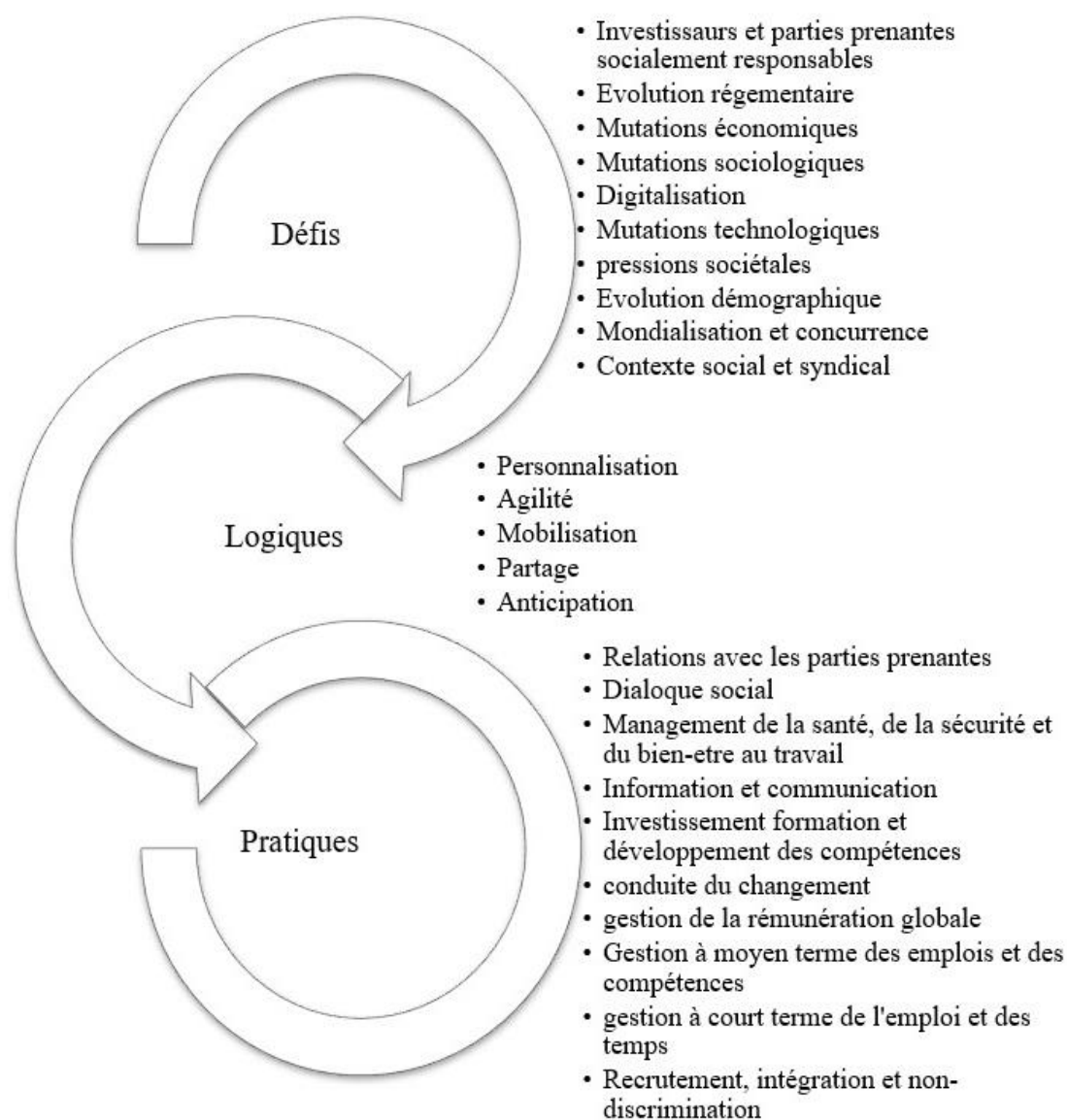
Broxall (P. Boxall, 2013), explique que les ressources humaines incluent les connaissances, les compétences, les relations et les énergies des personnes, et incluent essentiellement leur bien-être physique et émotionnel, leur intelligence, leur personnalité et leur motivation .

La gestion de ressources humaines (GRH) regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des employés au sein des organisations. Ainsi, ces dernières font face à plusieurs défis, dont la révolution numérique. En cela, pour permettre à une organisation à relever ses défis, la gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur une nouvelle logique, de nouvelles pratiques et une reconfiguration des fonctions.

La figure 1-1 représente un modèle contingentiel de gestion des ressources humaines, mettant en évidence le lien entre le défi, la logique et la pratique.(Peretti, 2018)



**Figure 1-1 : Modèle contingentiel de la GRH**



(Peretti, 2018)

Boxall et Pucell (P. F. Boxall & Purcell, 2003) expliquent que la gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des activités liées à la gestion des relations de travail dans une organisation. Du regard de (Osterby & Coster, 1992), le terme « ressources humaines » réduit la valeur des individus à la même catégorie de valeur que les matériaux (matériel technologiques, l'argent...). Toutefois, ces ressources n'ont de valeur que si elles peuvent être exploitées ou converties en valeur économique. Préférant parfois la « gestion des personnes ». Cependant, malgré ses connotations, le terme « gestion des ressources humaines » est le plus utilisé. Toute organisation implique la présence de ressources humaines, qui sont désignées par diverses autres expressions, telles que « employé, salariés, membre de personnel, manœuvre, personnel, partenaires ou les associés ».

Selon Francis et Keegan (Francis & Keegan, 2006) La fonction RH joue un rôle important dans la création d'un environnement de travail favorisant l'engagement. L'engagement des employés est un élément clé de la productivité, de la fidélisation des employés et de la satisfaction au travail.

Selon (Purcell, 2003), des niveaux élevés de performance organisationnelle ne s'obtiennent pas simplement par la mise en œuvre d'un ensemble de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines bien conçues ; ce qui compte réellement, c'est la manière dont ces politiques et pratiques sont mises en œuvre. Purcell et al expliquent que les gestionnaires jouent un rôle clé en s'engageant dans une

communication ouverte, en permettant aux employés de soulever et de discuter de leurs préoccupations, en laissant aux gens un espace pour influencer la façon dont ils effectuent leur travail et en jouant un rôle de mentorat.

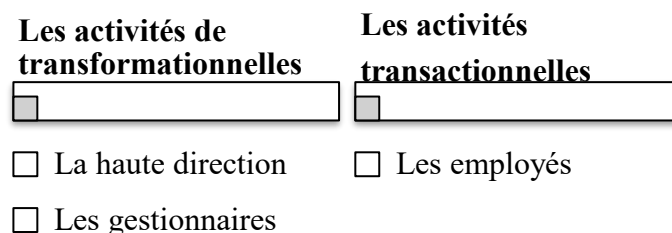
**Tableau 1-1** : Les distinctions entre la FRH et le service des RH

	<b>Fonction «ressources humaines »</b>	<b>Service des ressources humaines</b>
<b>Définition</b>	Ensemble des responsabilités d'encadrement	Unité administrative spécialisée
<b>Qui est en cause?</b>	Tous les cadres ou superviseurs	Un ou des professionnels des ressources humaines
<b>Où les trouve-t-on?</b>	Dans toutes les organisations	Dans les organisations ayant un certain nombre d'employés
<b>Sur quoi l'accent est-il mis?</b>	Sur les relations entre supérieurs et subordonnés	Sur les relations de conseil et de soutien apportés aux cadres et aux employés
<b>Quels sont les types d'autorité?</b>	Autorité hiérarchique envers le personnel supervisé	Autorité de conseil et autorité fonctionnelle envers les dirigeants, les cadres et les employés en matière de GRH

(Mansour, 2021, p. 81)

**Les activités de ressources humaines peuvent être divisées en deux grandes catégories** (Mansour, 2021). Premièrement, **les activités de transformationnelles** (ou stratégiques) liées au développement de l'efficacité organisationnelle et à la coordination ainsi à qu'à la mise en œuvre des stratégies de ressources humaines et d'affaires(Mansour, 2021, p. 80). Deuxièmement, **les activités transactionnelles** (ou opérationnelles) couvrant des domaines clés tels que la dotation en personnel RH, l'apprentissage et le développement, la paie et les relations de travail(Mansour, 2021, p. 80)

**Figure 1-2 : La division des activités RH**

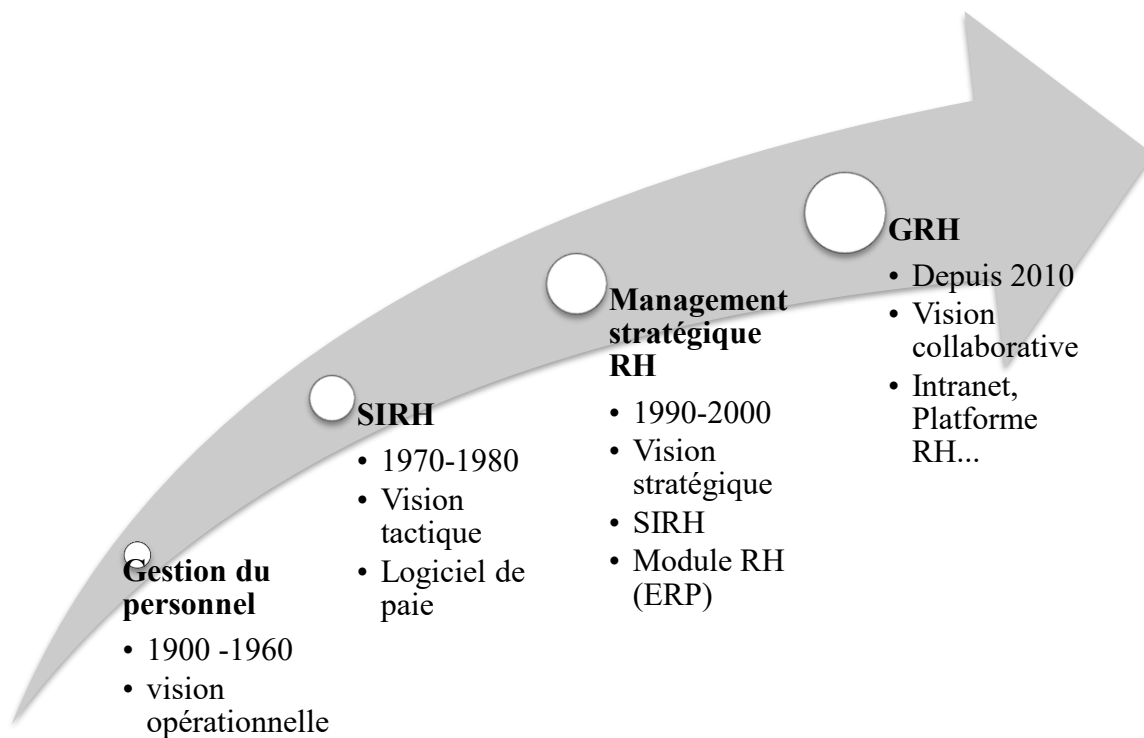


## 1.2 L'évolution de la fonction ressources humaines

Selon Claude CHAMMAA, (Chammaa, 2016), l'évolution de la fonction ressources humaines, dans le temps, c'est opéré en quatre phases principales (figure 2). Commençant par la phase opérationnelle (1900-1960), période avant STRH, la FRH tournée au tour de la paie, l'application de la législation sociale et la sécurité. De 1970 à 1980, la FRH a passé à une vision tactique, avec la décentralisation de la fonction, l'émergence du concept de la compétence, le développement du savoir RH, ainsi que l'arrivée du logiciel de la paie. La troisième phase (1990-2000) est la phase du management stratégique RH avec une

l'arrivée du concept de l'employabilité et du business Partner, en outre nous avons le début du STRH et le module RH dans les logiciels de gestion intégrée (ERP). Dernièrement, la phase collaborative (2010 — aujourd'hui), dont nous avons mis en avant le travail collaboratif, la centralisation du savoir passant par l'intégration des positions GRH. La phase actuelle a vu une grande évolution au niveau des plateformes RH avec l'explosion mondiale au niveau des technologies de l'information.

**Figure 1-3 :** Les phases de l'évolution de la FRH



(Chammaa, 2016)

### **1.3 Performance de la fonction ressources humaines**

Selon Annick Bourguignon(Bourguignon, 1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'expriment autour du mot. Premièrement, la performance est une réussite. La performance n'existe pas en soi, elle est fonction d'une image de la réussite, qui varie selon l'entreprise et les participants. Deuxièmement, la performance est le résultat de l'action. Troisièmement, la performance est l'action, qui s'interprète comme processus de réussite. Dans ces conditions, « la performance ne manque pas de repères fiables : économiques (rentabilité, productivité), juridiques (conformité, solvabilité), organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, participation, satisfaction des employés, potentiel de développement, qualité de vie au travail) »(Louart, 1996).

La performance est un concept qui peut présenter certaines ambiguïtés en raison de l'évolution de son sens depuis le 19e siècle et des différents sens actuels entre le français et l'anglais. Ainsi, il peut spécifier un résultat, un jugement sur ce résultat (succès ou échec) ou une action menant au résultat. En anglais, la performance « contient de l'action, des conséquences et un possible succès extraordinaire » (Bourguignon, 1996). Dans le domaine de la gestion, notamment dans le contrôle administratif, cette définition semble être la plus large et la plus souvent utilisée. La performance de la fonction RH :

Louarn et Wils (Le Louarn & Wils, 2001) ont divisé la GRH en trois parties **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique**. Puis il nous présente la performance de la fonction RH en trois parties.

Première partie est la performance administrative de la fonction Ressources Humaines, en relation avec les activités administratives précisées par Le Louarn et Wils (Le Louarn & Wils, 2001), à savoir, le tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et de la paie. Deuxième partie est la performance opérationnelle de la fonction RH, en relation avec les activités de gestion des opérations décrites, à savoir, la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs. Troisième partie est la performance stratégique de la fonction RH, en lien avec les activités couvertes par les deux auteurs, à savoir, l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation des stratégies de gestion RH, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs résultats.(Trépé et al., 2010)

D'un autre regard, Ulrich (1996) a proposé un modèle qui détaille le concept de performance fonctionnelle RH en termes de mission ou d'orientation. Le modèle les décrit en quatre rôles : spécialiste administratif, défenseur des employés, partenaire stratégique et agent de changement. Ils peuvent être visualisés sous la forme de quatre quadrants d'un graphique à deux axes. (Trépé et al., 2010)

**Figure 1-4:** The ULRICH model

(Ulrich, 1997)

#### 1.4 Le numérique

La littérature sur le développement informatique et la transformation numérique propose une série d'étapes importantes. En 1936, Alan Turing a publié « On Computable Numbers », qui a jeté les bases théoriques des machines à usage général et a ainsi jeté les bases de l'informatique moderne. Cependant, ce n'est que dans les années 1960 que cette vision s'est concrétisée avec l'avènement des ordinateurs, marqué par le lancement historique de la série d'ordinateurs centraux IBM 360 en 1960. (Turing, Girard, Basch, & Blanchard, 1995)

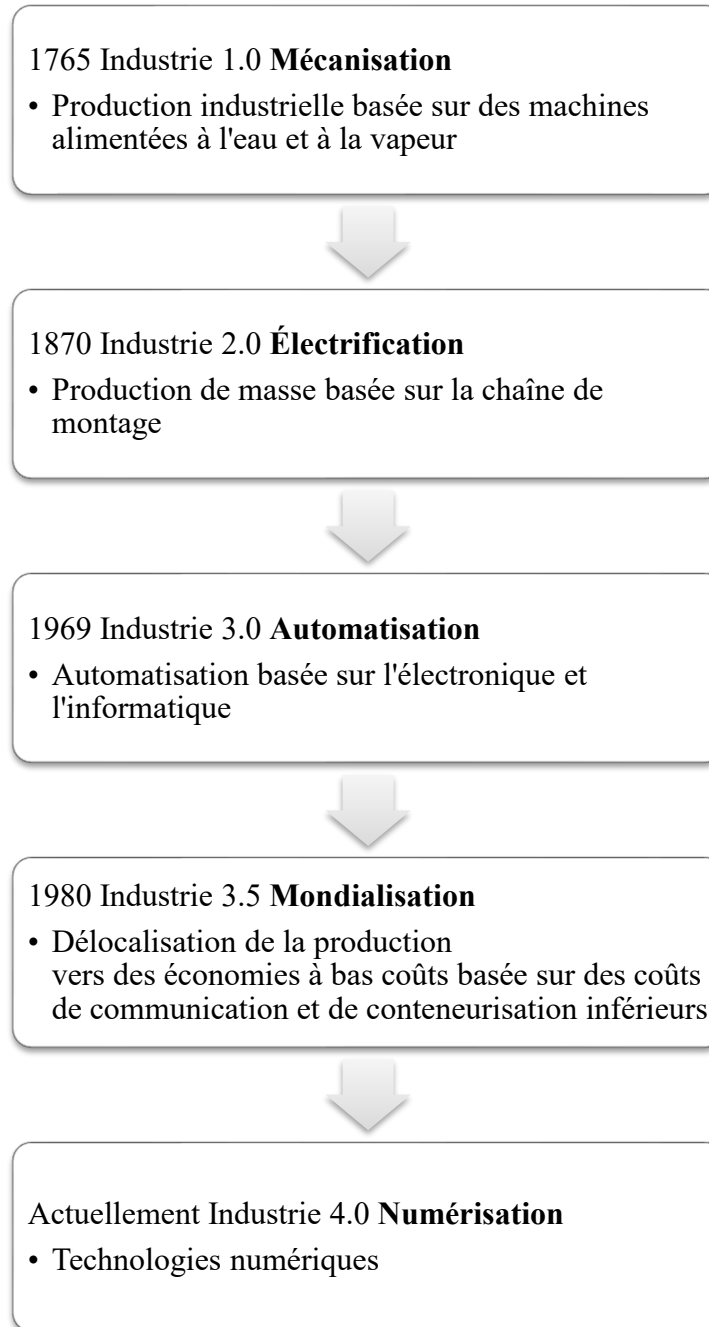


La période suivante, de 1960 à 1984, a été caractérisée par la croissance de l'informatique d'entreprise, et l'introduction du Macintosh par Apple en 1984 a marqué une étape importante dans cette évolution. Les 25 années de 1984 à 2008 ont été remplies de défis économiques et financiers, mais ont également été accompagnées par l'informatisation croissante de la société, le déploiement d'Internet et la bulle de la nouvelle économie.

Selon le rapport Lemoine de 2014 , depuis 2008, une nouvelle ère a commencé, connue sous le nom de « numérisation ». Chaque étape de ce processus a été décrite comme une « révolution », mais la numérisation l'a intensifié et accéléré de manière radicale.

En résumé, la littérature démontre une série de développements significatifs dans le domaine de l'informatique et de la numérisation, depuis les travaux innovants d'Alan Turing jusqu'à l'émergence de l'Industrie 4.0. Chaque phase a été caractérisée par des avancées technologiques substantielles et des révolutions qui ont remodelé la manière dont la société interagit avec la technologie et mène ses activités.

**Figure 1-5 : L'évolution de la fabrication**



( La banque des entrepreneurs Canadiens bdc, 2017)

Selon Storhayé et Duez (Storhayé & Duez, 2016), la révolution numérique correspond à la conjonction de la numérisation de l'information et de sa mise en réseau à l'échelle mondiale, et présente bien entendu des caractéristiques similaires : des changements profonds, sans précédent tant par leur intensité que par leur rapidité, dont les origines doivent être de nature technique, mais ses conséquences sociales sont énormes., irréversible, inévitable et infinie.

Aurélié Dudézert définit la transformation numérique comme une transformation volontaire des entreprises pour tirer parti des nouvelles opportunités qu'offrent ces technologies numériques (Dudézert, 2018, p. 16). Elle a également expliqué que la transformation numérique a deux caractéristiques, l'accessibilité pour tous et elles entraînent également un flux d'informations qui n'a pas été utilisé jusqu'à présent.

Par ailleurs, (Storhayé & Duez, 2016) expliquent que la digitalisation en RH peut aussi être appréhendée comme le processus par lequel une activité ou une entreprise intègre la digitalisation dans ses activités, en termes d'accompagnement et de solutions, et apprivoise la culture digitale au sein de son modèle opérationnel et son comportement individuel et collectif. »

Barley l'explique (Barley, 1986), les projets numériques présentent des avantages pour les entreprises car ils obligent les participants à réexaminer leur manière d'interagir

et leur permettent d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux pouvoirs au sein de l'entreprise.

### **1.5 La transformation numérique au travail**

La transformation numérique est un moteur clé du monde du travail contemporain, caractérisé par une accélération significative des changements technologiques. Ce phénomène offre aux organisations la possibilité d'améliorer et d'optimiser leurs activités en tirant parti des nouvelles technologies.

Hinchcliffe (Hinchcliffe, 2014) a déclaré que l'élaboration d'une stratégie numérique implique souvent l'intégration de nouveaux canaux numériques, l'expansion des points de contact existants et parfois la création de revenus numériques secondaires. En revanche, la transformation numérique est considérée comme une refonte radicale d'une entreprise, adoptant souvent un modèle de startup ou d'incubateur. Il vise à réinventer les organisations de manière numériquement native et comprend des ajustements majeurs tels que de nouveaux modèles économiques, des changements culturels, une réorganisation structurelle et des processus et une refonte de la vision de l'entreprise dans le monde numérique.

Bernier et Monchatre (Bernier & Monchatre, 2018) observent que les technologies numériques ont pénétré le monde du travail, portées par le développement d'Internet, du big data, des objets connectés et des appareils mobiles. Ces évolutions technologiques ont

entraîné d'énormes changements, affectant non seulement les modes de vie et de consommation, mais aussi le travail lui-même. La transformation numérique améliore l'automatisation en rationalisant les flux de travail grâce à l'adoption de méthodes numériques. Cette automatisation libère du temps pour les employés et les équipes, les guidant vers les objectifs organisationnels et stimulant ainsi la croissance de l'entreprise.

L'impact de la transformation numérique sur le travail ne se limite pas aux outils utilisés, mais impacte également les comportements et les habitudes de travail. Chgadna (Chgadna, 2020) souligne que la transformation numérique a donné naissance à de nouvelles façons de travailler, améliorant ainsi la qualité de vie au travail. Le passage au numérique contribue également à changer la culture du travail en favorisant une approche plus flexible et collaborative.

Zacklad (Zacklad, 2017) distingue trois aspects de l'impact de la transformation numérique sur le travail : l'informatique alternative, l'informatique rationalisée et la numérisation propice. L'informatique agent consiste à remplacer certaines tâches humaines par des programmes, tandis que l'informatique simplifiée cherche à intégrer les compétences humaines dans les algorithmes tout en adhérant à la normalisation de Taylor. D'autre part, le passage au numérique vise à améliorer les compétences des salariés pour qu'ils puissent travailler de manière autonome, améliorer la communication et soutenir le raisonnement. Cette approche contribue à améliorer la qualité de vie au travail.

De plus, la transformation numérique offre aux collaborateurs de nouvelles ressources, facilitant la collaboration et le travail à distance. Bernier et Monchatre (Bernier & Monchatre, 2018) soulignent que ce changement ouvre des opportunités d'apprentissage, remet en question les compétences requises dans l'économie de transition et modifie l'environnement de travail. En fin de compte, la transformation numérique redéfinit fondamentalement la nature du travail au sein des organisations grâce à l'automatisation de diverses activités.

## **1.6 La digitalisation de la fonction ressources humaines**

La digitalisation de la fonction des ressources humaines est un domaine de recherche dynamique qui est largement exploré dans les articles scientifiques et les revues de gestion. Ces publications fournissent une analyse approfondie de l'impact de cette évolution importante sur tous les aspects des processus RH, de l'expérience employé et de la performance organisationnelle. Une revue de la littérature académique met en évidence plusieurs points clés :

**La digitalisation des processus RH** fait l'objet de plusieurs études et il est prouvé qu'elle profite à l'efficacité opérationnelle. Selon Josh Bersin (Bersin, 2013) L'automatisation des tâches de gestion peut réduire les erreurs, accélérer les processus, contribuer à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et avoir un impact direct sur les économies de coûts (Bersin, 2013).

La littérature met en évidence les ajustements culturels et comportementaux induits par l'adoption de nouvelles technologies en GRH. JH Marler, JW Boudreau ont expliqué que les employés doivent s'adapter à de nouvelles façons d'interagir, de collaborer et de percevoir leur travail au sein d'un environnement numérique en évolution constante (Marler & Boudreau, 2017).

La transformation numérique renforce **la gestion stratégique** des talents. Les outils d'analyse facilitent une analyse approfondie des compétences et des performances, contribuant ainsi à identifier, fidéliser et promouvoir les talents plus efficacement (Strohmeier & Piazza, 2015).

Plusieurs études approfondies ont analysé l'impact global de la transformation numérique sur la productivité et la performance organisationnelle. Selon Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro dans la Harvard Business Review en 2010, plusieurs études s'accordent sur l'existence d'une relation positive entre la mise en œuvre réussie des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines et l'amélioration des performances organisationnelles globales (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010).

Ces éléments reflètent la diversité des impacts étudiés dans la littérature, soulignant l'importance de la maturité numérique organisationnelle et de l'intégration stratégique des technologies GRH.

## 1.7 Synthèse

A travers la littérature sur la digitalisation, le RH et la performance de la fonction RH, nous avons constaté que la littérature sur ce sujet est très riche, c'est pourquoi nous n'avons retenu que les éléments qui nous ont été utiles pour déterminer la relation entre ces concepts.

Après avoir défini le concept de transformation numérique, nous donnons un aperçu théorique du concept de "performance de la fonction des ressources humaines". Nous nous sommes retrouvés avec une riche base de données d'éthiques diverses, notamment en ce qui concerne les dimensions de la transformation numérique.

Les chefs d'entreprise d'aujourd'hui se concentrent sur différents éléments de la numérisation de la fonction RH qui aideront les ressources humaines relever les différents défis qui entravent la transformation numérique des ressources humaines. En tant que telle, la fonction RH est le plus grand et le seul atout d'une organisation qui peut être transformé en un avantage concurrentiel.

L'objectif de ce travail est d'apporter un éclairage sur la relation entre la présence des technologies digitales et la performance de la fonction RH aux niveaux des activités transactionnelles (opérationnelles) et transformationnelles (stratégiques).



- *Quel est l'effet de la digitalisation de la fonction RH sur la performance transactionnelle et transformationnelle de celle-ci ?*

Pour répondre à cette question, notre réflexion suit la méthode empirique. Cette approche est définie comme toute étude dont les conclusions sont tirées strictement de preuves empiriques spécifiques et donc de preuves «vérifiables».

Nous listons dans ce tableau les articles et livres que nous avons utilisés dans cette revue de la littérature.

Tableau 1-2 : Références

Année	Auteurs	Titre	Références complètes	Concepts clé
1986	Barley, S. R.	Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments	Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. <i>Administrative science quarterly</i> , 31(1), 78-108.	Transformation numérique
1992	Osterby, B., & Coster	Human resource development—a sticky label	Osterby, B., & Coster, C. (1992). Human resource development—a sticky label. <i>Training and Development</i> , 4, 31-32.	Les ressources humaines
1995	Alan Turing	La machine de Turing	Turing, A. M., Girard, J.-Y., Basch, J., & Blanchard, P. (1995). <i>La machine de Turing</i> : Editions du seuil.	Transformation numérique

---

<b>1996</b>	Louart Pierre	L'apparente révolution des formes organisationnelles	Louart, P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelles. <i>Revue française de gestion</i> (107), 74-85.	Performance RH
<b>1996</b>	Bourguignon, Annick	Définir la performance: une simple question de vocabulaire?	Bourguignon, A. (1996). <i>Définir la performance: une simple question de vocabulaire?</i> Paper presented at the Performance et ressources humaines.	La performance
<b>2001</b>	Le Louarn, Jean-Yves Wils, Thierry	L'évaluation de la gestion des ressources humaines	Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines. ( <i>No Title</i> ).	Performance RH
<b>2003</b>	John Purcell, Peter Boxall	Strategy and Human Resource Management	Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). <i>Strategy and Human Resource Management</i> : Palgrave Macmillan.	GRH

---

---

<b>2003</b>	John Purcell, Nicholas Kinnie,  Sue Hutchinson, Bruce Rayton, Juani Swart	Understanding the People and Performance Link,	Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: Unlocking the black box. CIPD Publishing.	Performance RH
<b>2006</b>	Francis, Helen  Keegan, Anne	The changing face of HRM: in search of balance	Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. Human resource management journal, 16(3), 231-249.	Fonction des ressources humaines
<b>2010</b>	Thomas Davenport, Jeanne Harris, Jeremy Shapiro,	Competing on talent analytics	Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. Harvard business review,	La transformation numérique de la GRH
<b>2013</b>	Boxall, Peter	Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships	Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. Human resource management journal, 23(1), 3- 17.	Les ressources humaines

---

---

<b>2013</b>	Josh Bersin	Employee retention now a big issue: Why the tide has turned	Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. Bersin by Deloitte,	La transformation numérique de la GRH
<b>2014</b>	DION HINCHCLIFFE	Going Beyond 'Bolt-On' Digital Transformation	Hinchcliffe, D. (2014). Going Beyond 'Bolt-On' Digital Transformation. Retrieved from <a href="https://dionhinchcliffe.com/2014/05/28/going-beyond-bolt-on-digital-transformation/">https://dionhinchcliffe.com/2014/05/28/going-beyond-bolt-on-digital-transformation/</a>	Transformation numérique
<b>2015</b>	Stefan Strohmeier, Franca Piazza	Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—A Conceptual Exploration	Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—A Conceptual Exploration.	Transformation numérique de la GRH
<b>2016</b>	Storhaye, Patrick  Duez, Emmanuelle	Transformation, RH & digital : de la promesse à la feuille de route	Storhaye, P., & Duez, E. (2016). <i>Transformation, RH &amp; digital : de la promesse la feuille de route</i> . Cormelles-le-Royal: Editions EMS.	Transformation numérique

---

---

2016	Chammaa, Claude	The Optimization of the HRM at the “LSCA” in an Economy with Delay in Modernization of Systems	Chammaa, C. (2016, 2016//). The Optimization of the HRM at the “LSCA” in an Economy with Delay in Modernization of Systems. Paper presented at the Information and Communication Technologies in Organizations and Society, Cham.	Transformation numérique de la fonction RH
2016	Storhaye, Patrick  Duez, Emmanuelle	Transformation, RH & digital : de la promesse à la feuille de route	Storhaye, P., & Duez, E. (2016). <i>Transformation, RH &amp; digital : de la promesse la feuille de route</i> . Cormelles-le-Royal: Editions EMS.	Transformation numérique RH
2017	Barabel, Michel  Lamri, Jérémy  Meier, Olivier  Sirbey, Boris	Innovations RH : Passer en mode digital et agile	barabel, M., Lamri, J. r. m., Meier, O., & Sirbey, B. (2017). Innovations RH : passer en mode digital et agile. Malakoff: Dunod.	Transformation numérique RH

---

2017	Janet Marler,  John W Boudreau,	An evidence-based review of HR Analytics	Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>	Transformation numérique de la GRH
2017	BDC (La banque des entrepreneurs Canadiens)		bdc. (2017). bdc annual report 2017.	
2017	Zacklad, Manuel	La transition numérique: impact sur le travail et son management	<i>Manuel Zacklad (2017), Intervention lors de l'atelier-débat organisé par le Club Innovation et Management « Transformation numérique et transformations du travail », 1er juin 2017. Retrieved from <a href="https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02186654">https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02186654</a></i>	Transformation numérique
2018	Aurélié Dudézert, Roux, Ugo	La Transformation digitale des entreprises	Dudézert, A. (2018). <i>La transformation digitale des entreprises</i> . Retrieved from  Grégoire, J.-M. Intelligence artificielle et ECC: revue critique Jean-Marie Grégoire,	Transformation numérique

---

Cédric Gilon, Hugues Bersini, Stéphane Carlier.

---

<b>2018</b>	Peretti, Jean-Marie	Gestion des ressources humaines	Peretti, J.-M. (2018). <i>Gestion des ressources humaines</i> (22e édition. ed.). Paris: Vuibert.	RH
<b>2020</b>	Chgadna, J., Ngandu Kunyima, J. & Khatori, Y	Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations	Chgadna, J., Ngandu Kunyima, J. & Khatori, Y. (2020). Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations. <i>Revue AME, Vol 2, 253-267.</i>	Transformation numérique

---



## **CHAPITRE II**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Depuis des années, les entreprises sont confrontées à la nécessité de se transformer pour rester compétitives. L'émergence généralisée des technologies numériques dans les milieux professionnels a entraîné des changements de comportement importants. Désormais, les entreprises doivent profiter de ces évolutions pour s'adapter aux nouvelles demandes du marché. Cela implique souvent l'intégration de technologies innovantes et l'adoption de nouveaux modèles économiques.

Les entreprises qui adoptent la transformation numérique de manière proactive sont mieux placées pour réussir à long terme. Cependant, ce changement nécessite également des ajustements culturels et organisationnels pour garantir une adaptation efficace. Les entreprises qui saisissent pleinement les opportunités de la numérisation peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle et renforcer leurs relations avec leurs clients.

#### **2.1 Les dimensions de la transformation numérique de la fonction ressources humaines**

Selon (Baudoin, Diard, Benabid, & Cherif, 2019), nous avons six dimensions de la transformation numérique de la fonction RH : humaine, technologique, organisationnelle, financière, juridique et conceptuelle.

**Dimension humaine :** cette dimension se concentre sur les changements de compétences, de comportements et de culture organisationnelle nécessaires pour s'adapter à la transformation numérique. Cela comprend la formation des employés à l'utilisation de nouveaux outils et technologies, ainsi que le développement d'une culture d'innovation et d'adaptabilité.

**Dimension technologique :** Cela implique l'adoption et l'intégration des technologies numériques dans les processus RH. Cela peut inclure l'utilisation d'un logiciel de gestion des ressources humaines (GRH), de solutions de recrutement en ligne, de systèmes de paie automatisés, etc.

**Dimension organisationnelle :** Cette dimension implique les changements structurels nécessaires au sein de l'organisation pour accompagner la transformation numérique des RH. Cela peut inclure de revoir les processus, de redéfinir les rôles et responsabilités, d'adopter de nouvelles méthodes de travail collaboratives, etc.

**Dimension financière :** comprend l'investissement financier nécessaire à la mise en œuvre de la transformation numérique des RH, notamment l'achat de nouvelles technologies, le recrutement de personnel qualifié, la formation des employés, etc. Il s'agit également d'évaluer le retour sur investissement (ROI) de ces initiatives.

**Dimension juridique** : Cette dimension implique la conformité légale et réglementaire lors de la mise en œuvre de la transformation numérique des RH. Cela inclut la protection des données personnelles des employés, le respect des lois sur la confidentialité et la sécurité des données et la gestion des risques juridiques associés à l'utilisation des technologies numériques.

**Dimension conceptuelle** : Il s'agit de la vision stratégique et de la conception globale de la transformation digitale RH. Cela comprend la définition d'objectifs et de mesures de réussite, l'alignement de la transformation sur la stratégie commerciale globale, ainsi que la communication et l'engagement des parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation.

En intégrant pleinement ces six dimensions, les entreprises peuvent mieux planifier, mettre en œuvre et gérer la transformation numérique de leurs fonctions RH afin d'en maximiser les bénéfices pour les employés, les managers et l'ensemble de l'organisation. (Baudoin et al., 2019)

**Tableau 2-1 : Dimensions de la transformation numérique de la FRH**

Dimension humaine	<p>Il est important que cette dimension soit la clé de la plupart des défis de la transformation numérique à l'Est sont humains et non technologiques. La dimension humaine est présente dans plusieurs composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La composante « ressources » : Il regroupe l'ensemble des compétences internes et externes de l'entreprise qui permettent de mettre en œuvre efficacement la transformation numérique des ressources humaines. Selon l'ensemble des solutions mises en place, il peut y avoir plusieurs intervenants : chef de projet, éditeur, assistant chef de projet, assistant chef de projet, etc. Les compétences incluent également : la capacité à rassembler, comprendre les besoins, savoir déployer des solutions, configurer au besoin, communiquer, former et mobiliser au sein du réseau, et des méthodologies horizontales faciles à mettre en œuvre, ce qui est particulièrement compliqué lorsque certains chefs de projet n'ont aucun contact hiérarchique avec les collaborateurs impliqués dans le projet.</li> </ul>
-------------------	---

- 
- La composante " appropriation " : Elle correspond aux l'étapes où les utilisateurs apprennent à utiliser les solutions numériques puis les intègrent dans leur travail quotidien.
  - Cela nécessitera que les porteurs de projets se mobilisent, forment, communiquent, plaident et légitiment l'usage de ces solutions. Cette étape est plus compliquée car de nombreux utilisateurs sont concernés : professionnels RH, salariés, managers.
  - La composante " appropriation " : Elle correspond aux l'étapes où les utilisateurs apprennent à utiliser les solutions numériques puis les intègrent dans leur travail quotidien. Cela nécessitera que les porteurs de projets se mobilisent, forment, communiquent, plaident et légitiment l'usage de ces solutions. Cette étape est plus compliquée car de nombreux utilisateurs sont concernés : professionnels RH, salariés, managers

---

Dimension technologique	Le principal atout de cette transformation, qui implique tous les composants matériels et logiciels qui composent la solution, s'appelle le niveau de la fonction RH ainsi que celui du système précédent de l'entreprise.
-------------------------	--

---

- 
- Composants matériels : ordinateurs, tablettes, smartphones, réseaux physiques de transport de données, routeurs et commutateurs associés...
  - Composants logiciels : système d'exploitation informatique, logiciel de solution numérique, logiciel de gestion informatique et de télécommunication, etc.

Cette dimension représente les ancres matérielles et logicielles nécessaires au numérique

---

Dimension organisationnelle	Correspond à la prise en compte de l'organisation des services, de leurs interrelations, de l'organisation des processus RH, et des autres processus dont ils peuvent dépendre, des modes d'organisation du travail
-----------------------------	---

---

Dimension financière	<p>Les aspects financiers sont parfois oubliés dans les projets de transformation digitale RH et peuvent être un gros défi. Toutefois, l'existence du budget constitue l'acte fondateur et l'existence même d'un projet de numérisation RH.</p> <p>Les aspects financiers sont nombreux : salaire, honoraires, achat de matériel, de logiciels ou de licences...</p> <p>Les solutions numériques donnent parfois l'illusion d'être abordables, pour un certain nombre de raisons.</p>
----------------------	---

---

---

Si de véritables économies d'échelle peuvent être attendues avec les solutions digitales RH, les coûts d'investissements financiers pour les startups sont conséquents.

Les projets en formation numérique nous semblent assez symptomatiques de cet état de fait.

Si la production de modules e-learning peut être réduite, les coûts des intrants restent élevés.

---

Dimension juridique	<p>Couvre tous les contrats de matériel, la mise en œuvre de logiciels et les solutions contractuelles liées au travail numérique.</p> <p>Il est également important de tenir compte des termes spécifiques, tels que ceux relatifs au transfert de données du système de gestion des ressources humaines. Sans cette disposition, les entreprises concernées ne pourraient pas utiliser les données de leur ancien SIRH (Système de Gestion des Ressources Humaines) pour les migrer vers le nouveau système.</p>
---------------------	--

---

---

Dimension conceptuelle	<p>La dimension conceptuelle est, bien sûr, la dimension que nous comprenons à première vue. De plus, ce n'est pas la base de tous les projets. Il correspond à la définition et au sens des sujets couverts par la solution digitale RH mise en place. Prenons un exemple de solution pour améliorer les compétences managériales dans une entreprise. Il existe aujourd'hui sur le marché des solutions pour identifier les compétences, effectuer des recherches sémantiques, et fournir aux salariés/populations/services ces niveaux de maîtrise des compétences. Beaucoup de ces solutions violent souvent deux principes de base :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mesure pratique de la maîtrise des compétences</li><li>• Conceptualisation des concepts de compétences.</li></ul>
------------------------	---

---

(Baudoin et al., 2019)

## **2.2 Les parties prenantes concernées par la présence du numérique au niveau du service ressources humaines**

La présence des technologies numériques dans les services des ressources humaines implique un certain nombre d'acteurs directement concernés par cette évolution. Voici les principales parties prenantes impliquées dans la digitalisation au sein des RH :

- **La haute direction :**



La direction générale est souvent le moteur de la transformation numérique des RH, car elle voit la valeur stratégique de l'automatisation et de l'analyse des données RH pour l'ensemble de l'entreprise.

- **Direction ressources humaines :**

La direction RH est responsable de la mise en œuvre et de la gestion des solutions RH numériques. Ils doivent développer une stratégie RH digitale, sélectionner les bons outils et coordonner les efforts pour assurer le succès de la transformation.

- **Les conseillers ressources humaines :**

Les collaborateurs RH sont directement concernés par la digitalisation, car ils doivent utiliser les nouvelles technologies pour gérer les dossiers des salariés, la paie, le recrutement, la formation, etc.

- **Les gestionnaires :**

Ils sont directement impliqués dans de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines et leur collaboration avec les professionnels RH dans l'adoption et l'utilisation des technologies numériques est cruciale pour maximiser leur efficacité et leur impact sur la productivité et le bien-être des employés.

- **Les employés :**

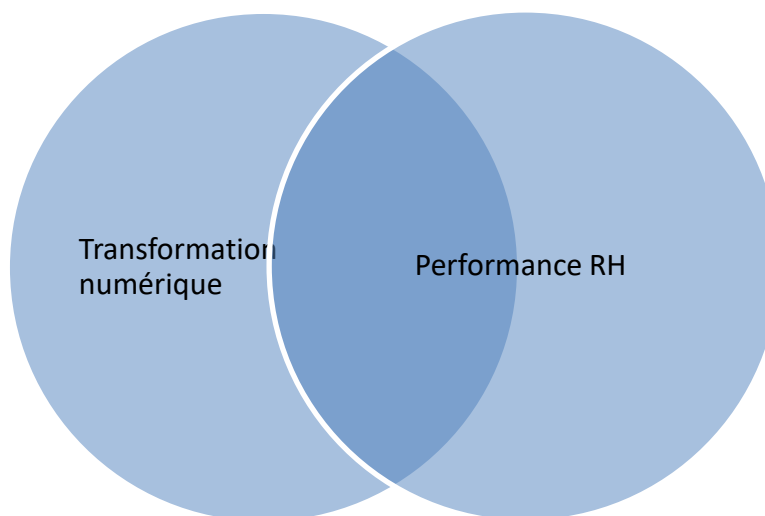
Ils sont directement impactés par l'introduction de solutions numériques dans les processus RH, comme les plateformes de gestion des congés, les portails de formation en ligne, les outils de gestion de la performance, etc.

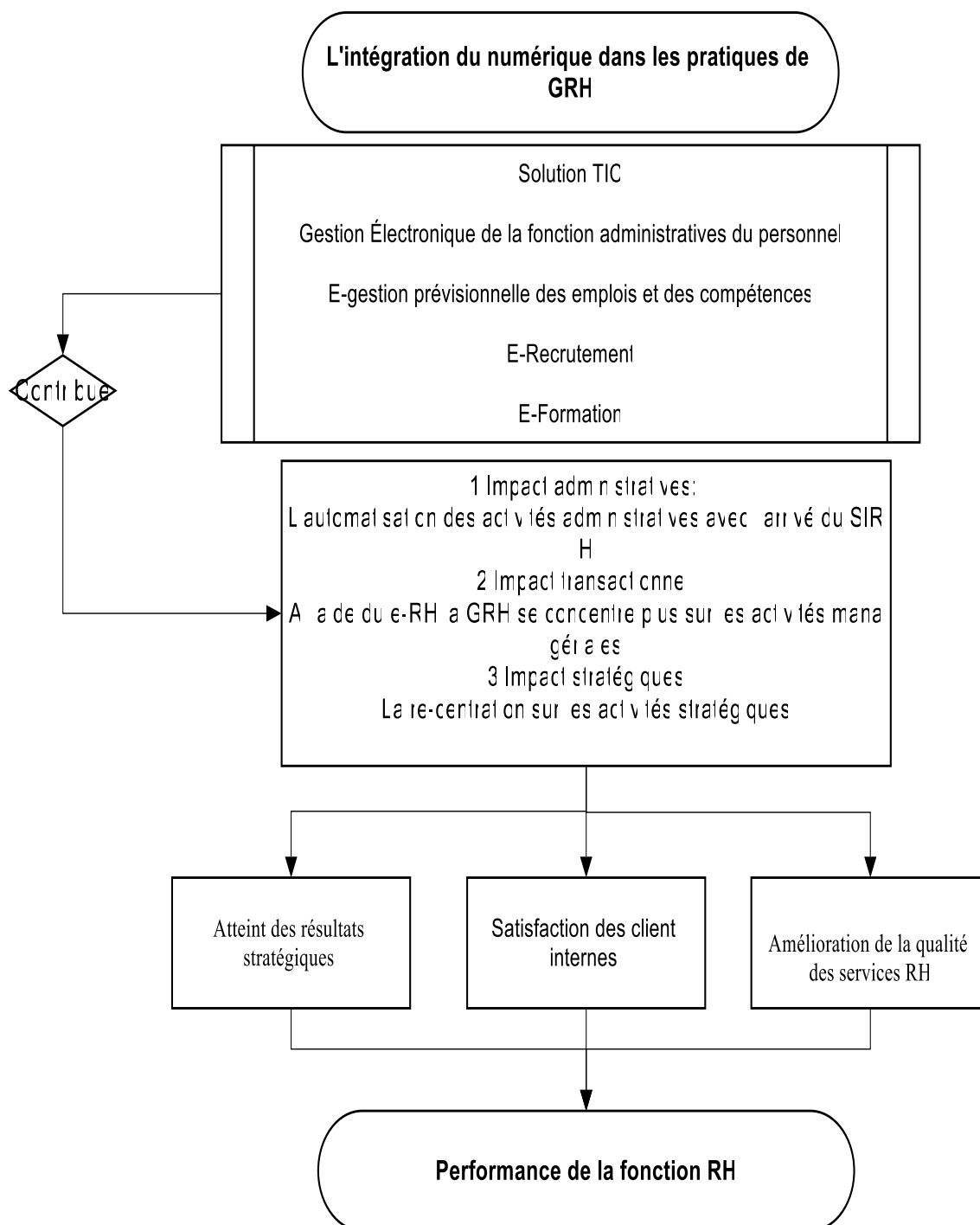
Bref, la présence du numérique dans les RH touche un large éventail de parties prenantes, de la direction générale aux salariés des entreprises, en passant par les fournisseurs de solutions et les partenaires sociaux. Une gestion efficace de ces parties prenantes est essentielle pour garantir le succès de la transformation numérique des RH.(Jacob & Ouellet, 2019, p. 10).

### 2.3 Cadre d'étude

Dans cette section nous présentons le contexte de base pour comprendre notre recherche menée. Notre cadre d'étude contient deux éléments clés : le diagramme VANN et le modèle de recherche. Le diagramme VANN fournissent une représentation visuelle des relations entre les principales variables étudiées. En même temps, le modèle de recherche détaille la structure conceptuelle et méthodologique utilisée pour résoudre notre problématique de recherche

**Figure 2-1** : Diagramme de VANN



**Figure 2-2 : Modèle d'étude**

## 2.4 Hypothèses de recherche

A. H1 : la digitalisation RH (H1a : structure, H1b : processus, H1c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative aux employés.

B. H2 : la digitalisation RH (H2a : structure, H2b : processus, H2c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative aux gestionnaires.

C. H3 : la digitalisation RH (H3a : structure, H3b : processus, H3c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative à la haute direction.

Nos hypothèses suggèrent que l'impact de la présence numérique peut différer entre les activités transactionnelles (opérationnelles) des RH liés aux employés (ex. : gestion des congés, paie, etc.) et les activités transformationnelles (stratégiques) liées aux gestionnaires et la haute direction (ex. : planification des effectifs, formation des employés, direction générale, etc.)

# **CHAPITRE III**

## **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

L'objectif de notre recherche est de comprendre l'impact de l'introduction du numérique au niveau de la fonction RH. Nous consacrons ce chapitre aux approches méthodologiques afin de répondre aux questions posées. En effet, les sections suivantes peuvent mieux définir le cadre de recherche et justifier les méthodes utilisées pour recueillir les données.

### **3.1 Cadre d'étude**

Pour étudier l'impact de la transformation digitale de la fonction RH sur la performance de la fonction RH au niveau des activités opérationnelles ainsi que les activités stratégiques. Un devis descriptif de recherche sera entrepris. Par conséquent, des données principalement quantitatives recueillies directement auprès des gestionnaires et des dirigeants d'organisations adoptant des stratégies numériques seront utilisées. Pour participer à l'étude, les managers des organisations doivent être impliqués dans le processus de transformation numérique.

Le questionnaire sera divisé en cinq sections et consistera en des questions à travers lesquelles les hypothèses faites au préalable pourront être vérifiées par des analyses et des recherches pertinentes. Chaque section fournit des informations spécifiques.

- Première section : Informations relatives à l'organisation
- Deuxième section : Structure de la DRG
- Troisième section : Processus RH
- Quatrième section : Professionnels RH
- Cinquième section : Performance de la DRH

### **3.2 L'échantillonnage**

Les données sont recueillies dans le cadre d'une grande enquête organisée par l'université de Québec à l'UQTR à l'aide d'un questionnaire. L'enquête ciblait 230 organisations canadiennes, mais 201 organisations ont répondu à l'intégralité de l'enquête. Par conséquent, nous considérons une taille d'échantillon 186.

### **3.3 Le choix des organisations**

Pour le choix de notre échantillon, nous avons suivi un processus de sélection à plusieurs niveaux pour garantir une représentation adéquate des différents types d'organisations, secteurs et tailles. L'objectif est de refléter la diversité des environnements organisationnels où la présence numérique existe dans les pratiques RH. Nous avons utilisé un échantillonnage de convenance avec un seul critère d'inclusion, la présence d'une direction RH.

### **3.4 La collecte et analyse des données**

Afin d'obtenir des résultats plus clairs, notre questionnaire sera divisé en différentes sections. Chaque section contient des questions dont les réponses confirmeront ou infirmeront une hypothèse formulée au préalable, répondant ainsi à la question de recherche.

Le logiciel SPSS sera utilisé pour analyser les données quantitatives recueillies à des fins de recherche. L'analyse utilisera des outils de statistiques descriptives pour examiner la relation entre les variables de l'étude.

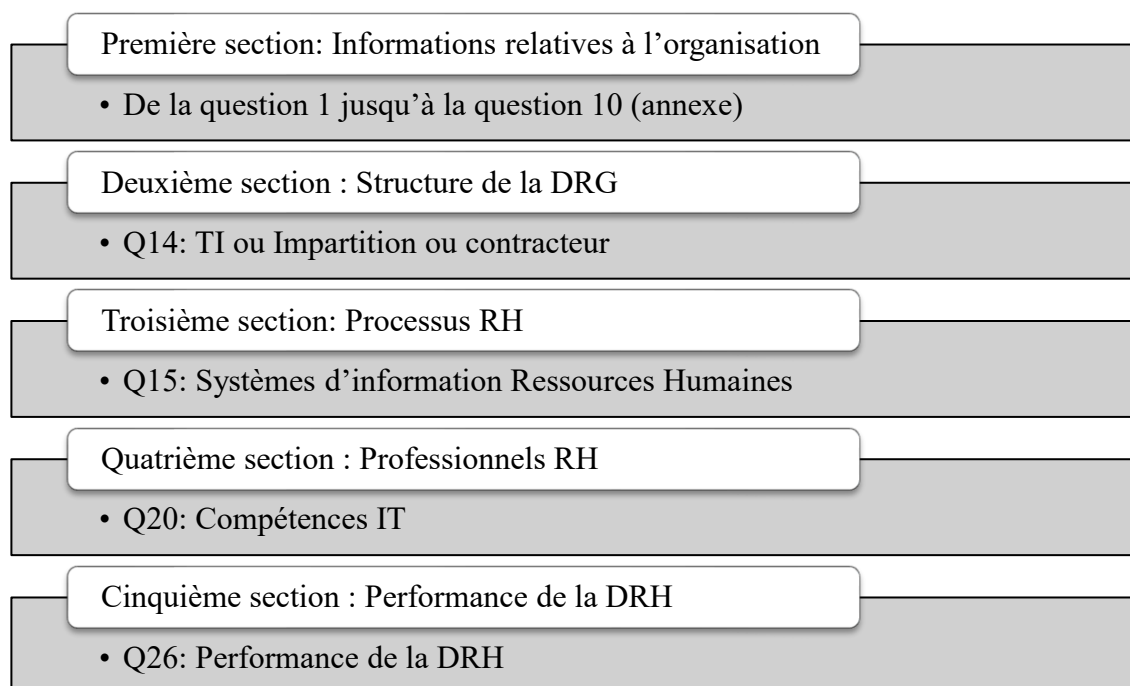
Des questions descriptives au niveau de chaque section fournissent non seulement des informations plus précises sur l'enquête menée, mais permettent également d'étudier les types de corrélations entre elles. Les résultats des corrélations confirmeront ou infirmeront les hypothèses associées à chaque composante et apporteront bien sûr des réponses aux questions de recherche.

#### **3.4.1 La méthode de collecte des données**

##### **Questionnaire :**

Notre questionnaire se compose de cinq sections : Figure 3-1

**Figure 3-1 : Sections du questionnaire**



### 3.4.2 Logiciel choisi d'analyse des données

**Microsoft Excel** : Le logiciel Excel est un outil modifiable et extensible qui nous permet d'afficher clairement nos données sous forme de feuilles de calcul et de graphiques. Excel est notre outil d'affichage des données.

**SPSS** : IBM SPSS Statistics est un logiciel de statistique. Il vous permet d'explorer les données plus en profondeur et plus rapidement, en fournissant des outils plus puissants que les feuilles de calcul, les bases de données ou les outils d'analyse multidimensionnelle standard.



### **3.4.3 Analyse de corrélation**

L'analyse de corrélation dans la recherche est une méthode statistique utilisée pour mesurer la force d'une relation linéaire entre deux ou plusieurs variables (variable dépendante, variables indépendantes) et pour calculer leur association. (Rakotomalala, 2015, p. 10)

L'analyse de corrélation calcule le niveau de changement d'une variable en raison des changements d'autres variables. Une forte corrélation indique une forte relation entre deux variables, tandis qu'une faible corrélation indique une faible relation entre les variables.

Une corrélation positive existe entre deux variables lorsqu'une augmentation d'une variable entraîne une augmentation de l'autre variable. D'autre part, une corrélation négative signifie que lorsqu'une variable augmente, l'autre variable diminue et vice versa.

### **3.4.4 Régression linéaire**

Selon Arnaud Guyader (Guyader, 2011), la régression linéaire est une méthode statistique conçue pour modéliser la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes à l'aide d'une équation linéaire. L'objectif principal de la régression linéaire est de trouver la meilleure droite (ou hyperplan dans le cas d'une régression linéaire multiple) qui se rapproche le mieux de la relation entre les variables.

En d'autres termes, la régression linéaire aide à quantifier et à comprendre la relation entre les changements de la variable indépendante et les changements de la variable dépendante.

### **3.5 Conclusion**

Grâce à la recherche quantitative, nous avons pu recueillir des informations très importantes et très pertinentes dans le cadre de notre recherche à partir des réponses aux questionnaires que nous avons envoyés aux organismes choisis dans notre échantillon.

## **CHAPITRE IV**

### **RÉSULTATS**

L'analyse des données quantitatives est au cœur de notre démarche de recherche, qui vise à comprendre l'impact de la transformation numérique sur la performance des fonctions ressources humaines (RH) au sein des organisations. Dans ce chapitre, nous présentons en détail les résultats de notre analyse, fruit de notre exploration des données recueillies à travers le questionnaire.

#### **4.1 Méthode de recherche**

La collecte des données pour notre recherche a été réalisée en utilisant un questionnaire envoyé à notre échantillon de 185 organisations. La méthodologie de cette enquête a été conçue pour obtenir des données précises et représentatives qui permettraient une analyse rigoureuse des tendances et des relations entre les variables clés. Voici un rappel des méthodes de recherche utilisées :

La première étape de notre approche consistait à sélectionner un échantillon d'organisations pour participer à notre étude. Pour notre deuxième étape, nous avons développé un questionnaire rigoureusement structuré couvrant les aspects clés liés à l'impact de la numérisation sur la performance de la fonction RH. Ces questions sont conçues pour obtenir des réponses quantitatives qui nous permettront de mener des

analyses statistiques significatives. Les domaines d'étude de la gestion des ressources humaines (GRH) englobent généralement trois principaux aspects, processus, structurels et humains. Le questionnaire est distribué par voie électronique aux organisations de l'échantillon. Cette approche nous a permis de toucher efficacement un large éventail de répondants.

Le questionnaire était accompagné d'une introduction explicative à notre recherche et d'une demande de participation. Les organisations avaient des délais clairs pour remplir et renvoyer les questionnaires complétés. Nous avons utilisé des rappels réguliers pour maximiser les taux de réponse. Après avoir collecté les questionnaires, nous avons procédé à une analyse quantitative des données. Cela inclut les statistiques descriptives, les tests de corrélation et la régression.

## **4.2 Analyse des données**

La section "Analyse des données" comprend deux parties principales : la présentation des résultats de l'analyse de corrélation et la présentation des résultats de la régression linéaire. Les relations entre les variables sont d'abord étudiées par l'analyse de corrélation, puis la régression linéaire est utilisée pour déterminer la nature de ces relations et identifier les facteurs prédictifs importants.

#### 4.2.1 Présentation des résultats de l'analyse de corrélation

Le tableau 4-1 est une légende des variables dépendantes et des variables indépendantes.

**Tableau 4-1 : Légende**

Variables indépendantes		Variable dépendante Y	
		Sous variables dépendantes	
<b>X1</b>	Structure RH	$y^1$	Performance des employés RH
<b>X2</b>	Processus RH insourcing	$y^2$	Performance des gestionnaires RH
<b>X3</b>	Processus RH outsourcing	$y^3$	Performance de la haute direction RH
<b>X4</b>	Le facteur humain au niveau de la GRH	$y^4$	Performance globale

#### **Remarque :**

Spss retire les participants avec des informations manquantes pour garantir que les analyses statistiques sont précises. Cela peut entraîner une différence entre la taille de l'échantillon initialement prévue (dans le chapitre méthodologie) et celle présentée dans les résultats, car seuls les participants avec des données complètes sont inclus dans les analyses

Le Tableau 4-2 présente un résumé des principales statistiques pour nos variables. Il donne les moyennes et les écarts types pour nos variables indépendantes et dépendantes.

**Tableau 4-2 : Statistiques descriptives**

			Moyenne	Écart type	N	
Variables indépendantes	X1	Q14-Actuellement-M (Structure RH)	2,26	0,80	185	
	X2	Q15-j-in (Processus RH)	3,61	1,35	181	
	X3	Q15-j-out (Processus RH)	1,37	0,68	177	
	X4	Q20-n (Humain)	3,34	1,02	182	
Variable dépendante Y	Sous variables	y <sup>1</sup>	Q26-1-EMPLOYES	6,65	1,6	185
		y <sup>2</sup>	Q26-2-GESTIONNAIRES	4,49	2,69	185
		y <sup>3</sup>	Q26-3-HAUTE-DIRECTION	6,58	2,08	185
		y <sup>4</sup>	Q26-4-Globale	7,23	2,19	185

**Variables indépendantes :**

**X1** : La moyenne des réponses est d'environ 2,27. L'écart type est d'environ 0,80.

Cela indique une dispersion faible des réponses par rapport à la moyenne.

**X2** : La moyenne des réponses est d'environ 3,61. L'écart type est d'environ 1,36.

Cela indique une plus grande dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

**X3** : La moyenne des réponses est d'environ 1,37. L'écart type est d'environ 0,69.

Par rapport à la question précédente, les réponses apparaissent moins dispersées par rapport à la moyenne.

**X4** : La moyenne des réponses est d'environ 3,34. L'écart type est d'environ 1,03.

La dispersion des réponses est modérée par rapport à la moyenne.

**Variable dépendante : (sous variables)**

**y<sup>1</sup>** : La réponse moyenne est d'environ 6,66. L'écart type est d'environ 1,76. Les réponses semblent être assez réparties autour de la moyenne.

**y<sup>2</sup>** : La réponse moyenne à est d'environ 4,49. L'écart type est d'environ 2,70. Les réponses sont assez dispersées par rapport à la moyenne, ce qui indique une forte variabilité.

**y<sup>3</sup>** : La réponse moyenne est d'environ 6,59. L'écart type est d'environ 2,09. Les réponses sont également assez dispersées par rapport à la moyenne.

**y<sup>4</sup>** : La réponse moyenne est d'environ 7,24. L'écart type est d'environ 2,19. Les réponses concernant l'évaluation globale semblent être dispersées autour de la moyenne.

Le tableau 4-3 présente les résultats de corrélation entre nos variables dépendantes et indépendantes.

**Tableau 4-3 : Analyse de corrélation**

		Variable dépendante Y				
		Y1	Y2	Y3	Y4	
Variables indépendantes	X1	Corrélation de Pearson	-0,10	0,04	-0,09	0,01
		Sig. (Bilatérale)	0,16	0,54	0,22	0,89
		N	185	185	185	185
	X2	Corrélation de Pearson	, 15*	, 15*	, 26**	0,08
		Sig. (Bilatérale)	0,037	0,034	0,000	0,245



	N	181	181	181	181
X3	Corrélation de Pearson	0,06	, 18*	0,05	-0,00
	Sig. (Bilatérale)	0,36	0,01	0,49	0,99
	N	177	177	177	177
X4	Corrélation de Pearson	, 21**	0,08	, 20**	0,14
	Sig. (Bilatérale)	0,00	0,24	0,00	0,05
	N	182	182	182	182

**La structure RH (X1)** ne semble pas avoir de corrélation significative avec les variables dépendantes.

**Le processus RH Insourcing (X2)** est corrélé de manière significative et positive avec la performance des employés, des gestionnaires, de la haute direction ainsi que la performance de la fonction RH globale (y1, y2, y3, et y4).

**Le processus RH Outsourcing (X3)** ne semble pas avoir de corrélation significative avec les variables dépendantes.

**Le facteur humain au niveau de la GRH (X4)** est corrélé de manière significative et positive avec les variables dépendantes (la performance des employés, des gestionnaires, de la haute direction ainsi que la performance de la fonction RH globale).

En résumé, les corrélations montrent des relations significatives entre certaines des variables, en particulier avec le processus RH Insourcing X3 et le facteur humain X4 par rapport aux variables dépendantes (la performance des employés, des gestionnaires, de la haute direction ainsi que la performance de la fonction RH globale).

#### **4.2.2 Présentation des résultats de la régression linéaire**

Le tableau 4-5 présente les résultats de la régression linéaire de la variable « performance des employés RH » (y1).

**Tableau 4-4 : Tableau de Régression de y1**

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,94	0,58		8,42	0,00
Q14-Actuellement-M	-0,47	0,17	-0,21	-2,73	0,00
Q15-j-in	0,24	0,09	0,19	2,54	0,01
Q15-j-out	0,29	0,20	0,12	1,46	0,14
Q20-n	0,46	0,12	0,27	3,68	0,00

Sous-Variable dépendante : Q26-1-Performance des employés RH (Y1)

- Interprétation 1 :

Variables	Performance des employés Y1
X1 (Structure RH)	<p>Le coefficient de cette variable est de -0,47 et l'erreur type est de 0,17. Le coefficient standardisé (Bêta) est de -0,21. Cela signifie que pour chaque augmentation d'unité de la variable Q14-Actuellement-M, la variable dépendante Y1 diminue de 0,47 unité en moyenne. Le score t -2,73 est statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (valeur p de 0,007), indiquant que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.</p>
X2 (Processus RH Insourcing)	<p>Le coefficient de cette variable est de 0,24 et l'erreur type est de 0,09. Le coefficient standardisé (Beta) est de 0,19. Cela signifie que la variable Q15-j-in augmente de 1 unité et que la variable dépendante Q26-1-EMPLOYEEES augmente en moyenne de 0,24 unité. Le score t de 2,54 est statistiquement significatif (valeur p de 0,01), ce qui indique que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.</p>

---

X3 (Processus RH Outsourcing) Le coefficient de cette variable est de 0,29 et l'erreur type est de 0,20. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,12. Cependant, le score t de 1,46 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,14), ce qui indique que cette variable pourrait ne pas avoir d'impact significatif sur la variable dépendante.

---

X4 (Le facteur humain GRH) Le coefficient de cette variable est de 0,46 et l'erreur type est de 0,12. Le coefficient standardisé (Beta) est de 0,27. Cela signifie que la variable Q20-n augmente de 1 unité et la variable dépendante Q26-1-EMPLOYES augmente en moyenne de 0,46 unité. Le score t de 3,68 est statistiquement significatif (valeur p de 0,00), ce qui indique que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.

---

La Structure RH (X1) et le Facteur humain au niveau de la GRH (X4) ont un effet significatif sur la Performance des employés RH (Y1). De plus, le Processus RH insourcing (X2) a également un effet significatif, quoique dans une moindre mesure. En revanche, le Processus RH outsourcing (X3) n'a pas d'effet significatif sur la Performance des employés RH (Y1)."

---

Le tableau 4-5 présente les résultats la régression linéaire de la variable « performance des gestionnaires RH » y2.

**Tableau 4-5 : Tableau de régression de y2**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
<b>Modèle</b>		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
<b>1</b>	(Constante)	2,12	0,96		2 200	0,02
	Q14-Actuellement-M	-0,25	0,28	-0,07	-0,88	0,37
	Q15-j-in	0,20	0,15	0,10	1,29	0,1
	Q15-j-out	0,81	0,33	0,20	2,42	0,017
	Q20-n	0,34	0,20	0,13	1,69	0,09
<b>Sous-Variable dépendante : Q26-2-Performance des GESTIONNAIRES RH (Y2)</b>						

- Interprétation 2 :

Variables	Y2
X1 (Structure RH)	Le coefficient de cette variable est de -0,25 et l'erreur type est de 0,28. Le coefficient standardisé (Beta) est de -0,07. Cependant, le score t de -0,88 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,37), ce qui indique que cette variable pourrait ne pas avoir d'impact significatif sur la variable dépendante.
X2 (Processus RH Insourcing)	Le coefficient de cette variable est de 0,20 et l'erreur type est de 0,15. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,10. Le score t de 1,29 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,19), ce qui indique que cette variable peut ne pas avoir d'effet significatif sur la variable dépendante.
X3 (Processus RH Outsourcing)	Le coefficient de cette variable est de 0,81 et l'erreur type est de 0,33. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,20. Le score t de 2,42 est statistiquement significatif au niveau

---

de confiance de 95 % (valeur p de 0,01), indiquant que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.

---

X4 (Le facteur humain GRH)      Le coefficient de cette variable est de 0,34 et l'erreur type est de 0,20. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,13. Le score t de 1,69 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,09), ce qui indique que cette variable peut ne pas avoir d'effet significatif sur la variable dépendante.

---

En résumé, il apparaît que la seule variable de ce modèle qui a un impact significatif sur la performance des gestionnaires RH (Y2) est X3 : Processus RH outsourcing. Il est peu probable que d'autres variables, notamment X1 : Structure RH, X2 : Processus RH insourcinget X4 : Facteur humain au niveau de la GRH, aient un impact significatif sur la variable dépendante dans ce cas."

---



Le tableau 4-7 présente les résultats de la régression linéaire de la variable « performance de la haute direction RH » (y3).

**Tableau 4-6 : Tableau de régression de y3**

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,20	0,69		6,05	0,00
Q14-Actuellement-M	-0,44	0,20	-0,16	-2,18	0,03
Q15-j-in	0,50	0,11	0,33	4,38	0,00
Q15-j-out	0,07	0,24	0,02	0,32	0,74
Q20-n	0,45	0,14	0,23	3,09	0,00

Sous-Variante dépendante : Q26-3-Performance de la HAUTE-DIRECTION RH (Y3)

- Interprétation 3 :

Variables	Y3
X1 (Structure RH)	<p>Q14-Current-M : Cette variable a un coefficient de -0,445 et une erreur type de 0,204. Le coefficient standardisé (Bêta) est de -0,168. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité de la variable X1, la variable dépendante Y3 diminuera en moyenne de 0,445 unité. Le T-score de -2,180 est statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,031), indiquant que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.</p>
X2 (Processus RH Insourcing)	<p>Le coefficient de cette variable est de 0,501 et l'erreur type est de 0,114. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,330. Cela signifie que la variable X2 augmente de 1 unité et la variable dépendante Y3 augmente en moyenne de 0,501 unité. Le t-score de 4,380 est statistiquement significatif (valeur p de 0,000), ce qui indique que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.</p>

---

X3(Processus RH Outsourcing)	Le coefficient de cette variable est de 0,078 et l'erreur type est de 0,242. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,026. Cependant, le score t de 0,323 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (la valeur p est de 0,747), ce qui indique que cette variable pourrait ne pas avoir d'effet significatif sur la variable dépendante.
X4 (Le facteur humain GRH)	Le coefficient de cette variable est de 0,459 et l'erreur type est de 0,148. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,230. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité de la variable Q20-n, la variable dépendante Y3 augmente de 0,459 unité en moyenne. Le score t de 3,090 est statistiquement significatif (valeur p de 0,002), ce qui indique que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.

---

Il apparaît que la structure RH (X1), le processus RH insourcing (X2) et le facteur humain au niveau de la GRH (X4) ont un impact significatif sur la performance de la haute direction RH (Y3) dans ce modèle, alors que le processus RH outsourcing X3 n'a pas d'impact significatif dans ce cas."

---

Le tableau 4-8 présente les résultats de la régression linéaire de la variable « performance RH globale » (y4).

**Tableau 4-7 : Tableau de régression de y4**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	5,999	0,773		7,765	0,000
	Q14-Actuellement-M	-0,251	0,227	-0,091	-1,104	0,271
	Q15-j-in	0,180	0,127	0,115	1,419	0,158
	Q15-j-out	0,043	0,269	0,014	0,160	0,873
	Q20-n	0,350	0,165	0,169	2,120	0,035

Sous-Variable dépendante : Q26-4-performance RH Global (Y4)

- Interprétation 4

Variables	Y4
X1 (Structure RH)	<p>Cette variable a un coefficient de -0,251 et une erreur type de 0,227. Le coefficient standardisé (bêta) est de -0,091. Cependant, le score t de -1,104 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (valeur p 0,271), ce qui indique qu'il est peu probable que cette variable ait un effet significatif sur la variable dépendante.</p>
X2 (Processus RH Insourcing)	<p>Cette variable a un coefficient de 0,180 et une erreur type de 0,127. Le coefficient standardisé (bêta) est de 0,115. Le T-score de 1,419 n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 95 % (valeur p 0,158), ce qui indique qu'il est peu probable que cette variable ait un effet significatif sur la variable dépendante.</p>
X3 (Processus RH Outsourcing)	<p>Cette variable a un coefficient de 0,043 et une erreur type de 0,269. Le coefficient standardisé (bêta) est de 0,014. Cependant, le T-score de 0,160 n'est pas statistiquement</p>

---

significatif au niveau de confiance de 95 % (valeur p 0,873), ce qui indique qu'il est peu probable que cette variable ait un effet significatif sur la variable dépendante.

---

X4 (Le facteur humain GRH) Cette variable a un coefficient de 0,350 et une erreur type de 0,165. Le coefficient standardisé (bêta) est de 0,169. Cela signifie que lorsque la variable X4 augmente de 1 unité, la variable dépendante Y4 augmente de 0,350 unité en moyenne. Le score t de 2,120 est statistiquement significatif (valeur p 0,035), indiquant que cette variable a un impact significatif sur la variable dépendante.

---

En résumé, la seule variable qui a un effet significatif sur la Performance globale de la fonction RH (Y4) dans ce modèle est le facteur humain au niveau de la GRH (X4).

Il est peu probable que d'autres variables telles que la structure RH(X1), le processus RH insourcing (X2) et le processus RH outsourcing(X3) aient un impact significatif dans ce contexte."

---

### **Conclusion de l'analyse de régression :**

En résumé, les résultats de l'analyse de régression linéaire montrent que l'influence des variables indépendantes sur les variables dépendantes est la suivante :

Pour la variable dépendante "Performance des employés RH" (y1), les variables Structure RH, Processus insourcing et Facteur humain ont des effets significatifs. La Structure a un effet négatif, tandis que le Processus insourcing et le Facteur humain ont un effet positif. Cependant, le Processus outsourcing n'a aucun effet significatif sur la Performance des employés RH.

Pour la variable "Performance des gestionnaires RH" (y2), seule la variable Processus outsourcing a un impact significatif, tandis que la Structure, le Processus insourcing et le Facteur humain peuvent ne pas avoir d'impact significatif.

Pour la variable "Performance de la haute direction RH" (y3), les variables Structure, Processus insourcing et Facteur humain ont des effets significatifs, mais le Processus outsourcing peut ne pas avoir d'effet significatif.

Pour la variable "Performance de la fonction RH globale" (y4), la seule variable ayant un effet significatif est le Facteur humain. Les autres variables, la Structure, le Processus insourcing et le Processus outsourcing, pourraient ne pas avoir d'effet significatif.

### 4.3 Résultats

Dans cette section, nous abordons deux points : la vérification de nos trois hypothèses (H1, H2, H3) et la conclusion générale de nos résultats.

#### 4.3.1 Vérification des hypothèses

À partir des résultats de l'analyse de corrélation et de régression, nous avons trouvé :

- **Hypothèse 1 :**

**H1** : la digitalisation RH (H1a : structure, H1b : processus, H1c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative aux employés.

Structuration RH : Bien que la structure RH n'ait pas montré de lien significatif avec la performance des employés, il semble qu'elle n'ait pas un effet majeur dans ce contexte.

Processus RH : Le processus d'internalisation des RH montre une association positive significative avec la performance des employés, tandis que l'externalisation ne semble pas avoir un effet notable.

Facteur humain : Il est intéressant de noter que l'aspect humain de la gestion des RH présente une corrélation significative et positive avec la performance des employés, soulignant son importance dans ce domaine.



- **Hypothèse 2 :**

**H2** : la digitalisation RH (H2a : structure, H2b : processus, H2c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative aux gestionnaires.

Structuration RH : La structure RH ne semble pas influencer de manière significative la performance des gestionnaires.

Processus RH : Contrairement aux attentes, c'est le processus d'externalisation RH qui montre une corrélation significative et positive avec la performance des gestionnaires, alors que l'internalisation n'a pas d'effet notable.

Facteur humain : Le facteur humain dans la gestion des RH ne semble pas avoir un impact significatif sur la performance des gestionnaires.

- **Hypothèse 3 :**

**H3** : la digitalisation RH (H3a : structure, H3b : processus, H3c : compétence) affecte positivement la performance de la fonction RH relative à la haute direction.

Structuration RH : La structure RH montre une corrélation significative mais négative avec la performance de la haute direction, suggérant une influence mitigée.

Processus RH : À l'inverse des gestionnaires, c'est le processus d'internalisation RH qui semble avoir un effet positif significatif sur la performance de la haute direction.

Facteur humain : Une fois de plus, le facteur humain dans la gestion des RH montre une corrélation positive et significative avec la performance de la haute direction.

En résumé, les résultats mettent en lumière l'importance du facteur humain dans la gestion des RH, tandis que l'impact des structures et des processus peut varier selon les acteurs impliqués.

### **Résumé :**

Les résultats des vérifications d'hypothèses révèlent que la digitalisation des ressources humaines (RH) affecte différemment la performance de la fonction RH selon les différents acteurs impliqués. Pour les employés, il semble que la digitalisation, notamment à travers l'internalisation des processus RH et l'attention portée au facteur humain, ait un impact positif sur leur performance. En ce qui concerne les gestionnaires, on observe une corrélation significative entre l'externalisation des RH et leur performance, tandis que l'influence de la structure RH et du facteur humain semble être moindre. Quant à la haute direction, bien que l'internalisation des processus RH semble bénéfique, la relation avec la structure RH semble plus mitigée en termes de performance. Toutefois, il est clair que le facteur humain reste un élément crucial pour la performance de la haute direction. En résumé, ces résultats soulignent l'importance de considérer l'aspect humain lors de la digitalisation des RH, tout en reconnaissant que les effets des structures et des processus peuvent varier selon les parties prenantes impliquées.

### **4.3.2 Conclusion des résultats**

La numérisation des ressources humaines (RH) a radicalement transformé les pratiques de recrutement, de formation, de gestion et d'accompagnement des employés. Pour évaluer l'impact concret de ces changements, une analyse quantitative des données s'avère essentielle. Dans cette étude, les données ont été recueillies auprès de 185 organisations via un questionnaire structuré. Les résultats ont été analysés en utilisant des méthodes statistiques telles que la corrélation et la régression. Les variables étudiées comprenaient les aspects structurels, processuels et humains de la gestion des RH. Les conclusions mettent en évidence l'importance du facteur humain dans la performance des RH, tandis que l'impact des structures et des processus peut varier selon les parties prenantes impliquées.

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION**

Ce chapitre offre l'occasion d'examiner les aspects les plus marquants de cette étude à la lumière des recherches existantes. Notre objectif de recherche est d'élucider la relation entre l'adoption des technologies numériques et la performance de la gestion des ressources humaines dans les domaines des opérations quotidiennes et des stratégies de transformation.

Dans ce chapitre, nous discuterons d'abord des points communs entre nos résultats et les travaux antérieurs, puis nous explorerons les différents aspects. Ensuite, nous mettrons en évidence les nouveaux résultats de notre étude et discuterons de leurs implications théoriques et pratiques. Enfin, nous discuterons des limites de notre étude et suggérerons des orientations pour de futures recherches.

#### **5.1 Faits marquants de notre étude**

Dans cette section dédiée au faits marquants de notre recherche, nous résumons les résultats les plus importants et les principales conclusions que nous avons obtenues.

### 5.1.1 Nos résultats

Les résultats de notre analyse de corrélation et de régression linéaire ont fourni des informations importantes sur la relation entre la présence des technologies digitales et la performance de la fonction des ressources humaines.

Voici un résumé des faits saillants de notre étude :

➤ **Impact de la Présence des Technologies digitales :**

Nous avons constaté que la présence des technologies digitales avait un impact significatif sur la performance des ressources humaines. Les variables X2 (processus RH Insourcing) et X4 (facteur humain au niveau de la GRH) , liées aux aspects du processus RH et des compétences humaines, ont montré une corrélation significative et positive avec la performance des employés RH (Y1) ainsi que la performance de la haute direction RH (Y3).

➤ **La différence entre les activités transactionnelles et transformationnelles :**

Nos résultats montrent des différences dans l'impact de la présence des technologies numériques sur les activités RH transactionnels (opérationnelles) et transformationnels (stratégiques). Les activités transactionnelles sont principalement influencées par les compétences interpersonnelles (X4), tandis que les activités transformationnelles sont influencées par des aspects des processus RH (X2) et des compétences interpersonnelles (X4).

➤ **Importance des facteurs humains :**

Les compétences humaines (X4) jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance de la fonction RH, qu'il s'agisse d'activités transactionnelles ou transformationnelles. Cela met en évidence l'importance de la formation et du développement des compétences pour l'efficacité globale des RH.

**En résumé, nos résultats montrent que** l'adoption d'outils numériques avancés dans les activités transactionnelles (opérationnelles) RH a un impact positif sur la performance des employés RH. Ainsi que, la mise en œuvre de solutions numériques dans les activités RH transformationnelles (stratégiques) peut améliorer les performances de la haute direction RH. En outre, Les facteurs humains jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des responsables RH.

Ces résultats indiquent que la transformation numérique a un impact significatif sur la performance de la fonction RH, notamment dans les activités transactionnelles et transformationnelles.

### **5.1.2 Nos résultats et la littérature**

La revue de la littérature met en évidence l'impact positif de la transformation numérique des processus RH sur l'efficacité opérationnelle (au niveau des activités transactionnelles), réduisant les erreurs et augmentant l'efficacité (Bersin, 2013). Nos

résultats soutiennent cette notion, montrant une corrélation positive significative entre l'adoption d'outils numériques avancés dans les activités transactionnelles et la performance des employés RH (Y1).

Dans la lignée de Marler & Boudreau (Marler & Boudreau, 2017), la littérature met en avant les ajustements culturels et comportementaux nécessaires lors de l'adoption de nouvelles technologies en gestion des ressources humaines. Bien que notre étude n'ait pas mesuré directement ces ajustements, les résultats suggèrent que des impacts positifs sur la performance de la fonction RH des employés sont associés à une adoption réussie des outils numériques.

Par ailleurs, la revue de la littérature souligne l'importance stratégique de la transformation numérique pour la gestion des talents dans les écrits de Thomas Davenport (Davenport et al., 2010) dans la Harvard business review. Nos résultats corroborent cette notion, montrant que l'adoption d'outils numériques avancés (X2) a un impact positif sur la performance des employés RH (Y1), soulignant ainsi le rôle critique de la technologie dans l'identification, la rétention et la promotion des talents.

Cependant, la littérature met également en garde contre des ajustements culturels nécessaires, qui n'ont pas été explicitement évalués dans notre analyse. De plus, même si l'hypothèse 1 a été confirmée, les autres variables indépendantes (X1, X3, X4) n'ont pas

montré d'impact significatif sur la performance des employés RH, ce qui souligne la nécessité d'une approche nuancée en matière d'adoption technologique.

Dans l'ensemble, nos résultats sont globalement cohérents avec les conclusions de la littérature, confirmant l'importance de la transformation numérique pour améliorer l'efficacité des processus RH et améliorer la gestion stratégique des talents, tout en soulignant les nuances importantes à prendre en compte lors de la mise en œuvre.

## **5.2 Implications de la recherche**

Nos résultats ont plusieurs implications importantes pour les gestionnaires RH et les organisations dans leur ensemble. Premièrement, notre recherche souligne l'importance cruciale d'investir dans les compétences humaines pour améliorer les performances de la fonction RH, soulignant ainsi la nécessité pour les organisations de se concentrer sur la formation et le développement des compétences des employés. Deuxièmement, dans le contexte de la transformation numérique, les activités RH transactionnelles et transformationnelles nécessitent des approches différentes, ce qui incite les organisations à adapter leurs stratégies en conséquence. Troisièmement, il est conseillé aux gestionnaires RH d'évaluer et d'améliorer continuellement les processus RH afin de maximiser l'efficacité des technologies numériques. L'automatisation et l'optimisation des processus peuvent contribuer significativement à améliorer la performance globale de la fonction des ressources humaines.



### **5.3 Les limites de la recherche**

Bien que notre recherche fournisse des informations importantes sur la corrélation entre la transformation numérique et les performances de la fonction RH, plusieurs limites méritent d'être notées. Premièrement, notre recherche s'appuie sur des données quantitatives et une analyse de régression. La complétion ces résultats par des entretiens qualitatifs pourrait permettre de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents. Deuxièmement, cette étude a été menée dans un contexte spécifique et ses résultats peuvent varier selon l'industrie ou la région. Par conséquent, des recherches futures pourraient élargir la portée de l'étude. Troisièmement, bien que les facteurs humains soient considérés comme importants, notre étude n'a pas examiné en détail les compétences et caractéristiques individuelles qui influencent la performance de la fonction RH, laissant ainsi la place à de futures recherches dans ce domaine.

Enfin, si notre recherche s'est concentrée principalement sur la performance des employés RH, des gestionnaires RH et de la haute direction RH, d'autres aspects comme la satisfaction des salariés, la fidélisation des collaborateurs, etc. restent à explorer pour obtenir une vision plus complète de la performance de la fonction RH.

## 5.4 Recherches futures

Sur la base de nos résultats et des limites constatées dans notre recherche, plusieurs pistes de recherches futures s'offrent à nous : Premièrement, approfondir la dimension humaine en analysant plus en détail les compétences, les caractéristiques et les comportements des individus au sein de la fonction RH pour comprendre leur impact sur la performance global de la fonction RH. Ensuite, élargir la portée de l'étude pour inclure une comparaison intersectorielle afin d'évaluer comment la transformation numérique affecte la performance de la fonction RH dans différents contextes.

De plus, il est important d'étudier l'impact à long terme de la transformation numérique sur la performance de la fonction RH, en examinant ses effets à moyen et long terme sur des facteurs tels que la productivité, la fidélisation et la satisfaction des employés. En intégrant des méthodes mixtes, combinant données quantitatives et entretiens qualitatifs, une meilleure compréhension des mécanismes en jeu peut être obtenue.

Enfin, élargir la portée de la recherche pour inclure d'autres dimensions de la performance de la fonction RH, telles que l'engagement des employés, la diversité et l'inclusion, ainsi que la gestion des talents, pourrait fournir une perspective plus complète sur l'impact de la transformation numérique dans les RH.

## **5.5 Résumé**

Dans l'ensemble, notre recherche met en évidence l'importance des technologies numériques dans l'amélioration de la performance de la fonction RH. Les responsables RH doivent reconnaître le potentiel des technologies numériques pour changer et améliorer leurs pratiques. Il est cependant nécessaire de différencier les approches basées sur les activités transactionnelles et transformationnelles. Cette étude jette les bases de recherches futures visant à approfondir notre compréhension de cette relation complexe.

## CONCLUSION

Cette recherche donne un aperçu de la relation entre la présence des technologies numériques et la performance des ressources humaines (RH) dans le contexte des activités transactionnelles et transformationnelles au sein des organisations contemporaines. Cette recherche fournit des informations importantes sur l'interaction complexe entre la transformation numérique et les pratiques de gestion des RH, mettant en évidence les principales implications pour les entreprises et les professionnels des RH.

Les résultats de cette étude mettent en évidence que la présence des technologies numériques a un impact significatif sur la performance de la fonction RH. Il existe une corrélation significative entre les activités transactionnelles telles que la gestion administrative et opérationnelle et l'adoption d'outils numériques, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle et la productivité des collaborateurs RH.

D'un autre côté, les activités RH transformationnelles liées à la vision stratégique et à la gestion des talents bénéficient également de la présence des technologies numériques. Même si cette corrélation est moins nette que dans le cas des activités transactionnelles, elle souligne l'importance des outils numériques pour la capacité d'une entreprise à recruter, développer et retenir les talents de manière stratégique, renforçant ainsi son avantage concurrentiel sur le marché.

L'élément humain apparaît comme un facteur clé de cette relation, soulignant l'importance des compétences et des adaptations comportementales nécessaires pour maximiser l'impact positif des technologies numériques sur la performance de la fonction RH. Les implications pratiques de cette recherche sont multiples et ont des implications importantes tant pour les gestionnaires des ressources humaines que pour les

pour optimiser l'impact des technologies numériques, il semble impératif de continuer à investir dans le développement des compétences humaines. Les organisations doivent accorder une attention particulière à la formation et au perfectionnement de leurs employés pour tirer le meilleur parti des outils numériques et assurer une transition efficace vers une culture numérique. Par ailleurs, cette recherche souligne la nécessité pour les compagnies de différencier leurs approches basées sur des activités RH transactionnels et transformationnels. Les stratégies de transformation numérique doivent être adaptées aux besoins spécifiques des deux domaines afin de maximiser leur impact et leur efficacité.

Cependant, malgré ces avancées, notre recherche présente encore certaines limites. Il s'appuie principalement sur des données quantitatives et des analyses de corrélation et de régression, laissant place à une exploration plus approfondie au moyen d'entretiens qualitatifs pour comprendre les mécanismes sous-jacents.

Dans l'ensemble, notre recherche fournit des informations importantes aux professionnels des RH et aux compagnies, soulignant l'importance de la transformation numérique dans l'amélioration des performances RH. Il jette les bases de recherches futures visant à approfondir notre compréhension de cette relation complexe et à explorer d'autres dimensions de la performance de la fonction RH dans un monde technologique en évolution.

## ANNEXES

### 7.1 Annexe 2 : Régression

- Régression Y1 :

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out <sup>b</sup>		. Introduire
a. Variable dépendante : Q26-1-EMPLOYES (Y1)			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	, 365 <sup>a</sup>	, 133	, 113	1,590
a. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	65,684	4	16,421	6,491	<, 001 <sup>b</sup>
	de Student	427,528	169	2,530		
	Total	493,212	173			

a. Variable dépendante : Q26-1-EMPLOYES

b. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,943	, 587		8,427	<, 001
	Q14-Actuellement-M	-, 471	, 172	-, 214	-2,731	, 007
	Q15-j-in	,246	,097	,196	2,544	,012
	Q15-j-out	,298	,204	,120	1,460	,146
	Q20-n	, 462	, 125	, 279	3,688	<, 001

a. Variable dépendante : Q26-1-EMPLOYES



- **Régression Y2 :**

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduite	Variables éliminées	Méthode
1	Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q26-2-GESTIONNAIRES			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	, 259 <sup>a</sup>	, 067	, 045	2,622
a. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	83,660	4	20,915	3,040	,019 <sup>b</sup>
	de Student	1162,580	169	6,879		
	Total	1246,240	173			
a. Variable dépendante : Q26-2-GESTIONNAIRES						
b. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,128	,967		2,200	,029
	Q14-Actuellement-M	-,251	,284	-,072	-,882	,379
	Q15-j-in	,207	,159	,104	1,299	,196
	Q15-j-out	,814	,336	,207	2,421	,017
	Q20-n	,349	,207	,133	1,690	,093
a. Variable dépendante : Q26-2-GESTIONNAIRES						

- **Régression Y3 :**

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q26-3-HAUTE-DIRECTION			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	, 407 <sup>a</sup>	, 166	, 146	1,884
a. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	119,448	4	29,862	8,406	<, 001 <sup>b</sup>
	de Student	600 400	169	3,553		
	Total	719,849	173			

a. Variable dépendante : Q26-3-HAUTE-DIRECTION

b. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,208	, 695		6,053	<, 001
	Q14-Actuellement-M	-, 445	, 204	-, 168	-2,180	, 031
	Q15-j-in	,501	,114	,330	4,380	<,001
	Q15-j-out	,078	,242	,026	,323	,747
	Q20-n	, 459	, 148	, 230	3,090	, 002

a. Variable dépendante : Q26-3-HAUTE-DIRECTION

- **Régression Y4 :**

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q26-4-Globale			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	, 206 <sup>a</sup>	, 042	, 020	2,094
a. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,806	4	8,202	1,869	, 118 <sup>b</sup>
	de Student	741,550	169	4,388		
	Total	774,356	173			

a. Variable dépendante : Q26-4-Globale

b. Prédicteurs : (Constante), Q20-n, Q15-j-in, Q14-Actuellement-M, Q15-j-out

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,999	, 773		7,765	<, 001
	Q14-Actuellement-M	-, 251	, 227	-, 091	-1,104	, 271
	Q15-j-in	, 180	, 127	, 115	1,419	, 158
	Q15-j-out	, 043	, 269	, 014	, 160	, 873
	Q20-n	, 350	, 165	, 169	2,120	, 035

a. Variable dépendante : Q26-4-Globale

## 7.2 Annexe 3 : Corrélations

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Écart type	N
Q14-Actuellement-M	2,269	, 800	185
Q15-j-in	3,61	1,356	181
Q15-j-out	1,37	,688	177
Q20-n	3,341	1,025	182
Q26-1-EMPLOYES	6,656	1,760	185
Q26-2-GESTIONNAIRES	4,490	2,697	185
Q26-3-HAUTE-DIRECTION	6,585	2,088	185
Q26-4-Globale	7,238	2,193	185

		Corrélations				
		Q14- Actuelleme nt-M	Q15-j-in	Q15-j- out	Q20-n	Q26-1- EMPLOYES
Q14- Actuellement- M	Corrélation de Pearson	1	, 227**	, 316**	, 135	-, 103
	Sig. (bilatérale)		,002	<,001	,069	,163
	Somme des carrés et produits croisés	117,981	44,842	29,319	20,040	-26,732
	Covariance	, 641	, 249	, 167	, 111	-, 145
	N	185	181	177	182	185
Q15-j-in	Corrélation de Pearson	, 227**	1	, 339**	, 034	, 155*
	Sig. (bilatérale)	,002		<,001	,655	,037
	Somme des carrés et produits croisés	44,842	330,928	53,771	8,313	66,789
	Covariance	, 249	1,838	, 309	, 047	, 371



	N	181	181	175	179	181
Q15-j-out	Corrélation de Pearson	,316**	,339**	1	-,196**	,069
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,009	,361
	Somme des carrés et produits croisés	29,319	53,771	83,390	-24,375	14,081
	Covariance	,167	,309	,474	-,139	,080
	N	177	175	177	176	177
Q20-n	Corrélation de Pearson	,135	,034	-,196**	1	,214**
	Sig. (bilatérale)	,069	,655	,009		,004
	Somme des carrés et produits croisés	20,040	8,313	-24,375	190,379	68,986
	Covariance	,111	,047	-,139	1,052	,381
	N	182	179	176	182	182
	Corrélation de Pearson	-,103	,155*	,069	,214**	1

Q26-1- EMPLOYES	Sig. (bilatérale)	,163	,037	,361	,004	
	Somme des carrés et produits croisés	-26,732	66,789	14,081	68,986	570,414
	Covariance	-, 145	, 371	, 080	, 381	3 100
	N	185	181	177	182	185
Q26-2- GESTIONNA IRES	Corrélation de Pearson	, 045	, 157*	, 188*	, 086	, 398**
	Sig. (bilatérale)	,543	,034	,012	,246	<,001
	Somme des carrés et produits croisés	17,901	104,132	61,277	43,150	348,099
	Covariance	, 097	, 579	, 348	, 238	1,892
N	185	181	177	182	185	
Q26-3- HAUTE- DIRECTION	Corrélation de Pearson	-, 090	, 269**	, 051	, 209**	, 683**
	Sig. (bilatérale)	,223	<,001	,498	,005	<,001
	Somme des carrés et produits croisés	-27,699	138,405	12,758	79,622	461,927

	Covariance	-, 151	, 769	, 072	, 440	2,510
	N	185	181	177	182	185
Q26-4- Globale	Corrélation de Pearson	, 010	, 087	-, 001	, 143	, 519**
	Sig. (bilatérale)	,891	,245	,994	,055	<,001
	Somme des carrés et produits croisés	3,273	46,564	-, 136	57,489	369,090
	Covariance	, 018	, 259	-, 001	, 318	2,006
	N	185	181	177	182	185

<b>Corrélations</b>				
		Q26-2- GESTIONNAIRES	Q26-3- HAUTE- DIRECTION	Q26-4- Globale
Q14-Actuellement- M	Corrélation de Pearson	, 045	-, 090	, 010
	Sig. (bilatérale)	,543	,223	,891
	Somme des carrés et produits croisés	17,901	-27,699	3,273
	Covariance	, 097	-, 151	, 018
	N	185	185	185
Q15-j-in	Corrélation de Pearson	, 157*	, 269**	, 087
	Sig. (bilatérale)	,034	<,001	,245
	Somme des carrés et produits croisés	104,132	138,405	46,564
	Covariance	, 579	, 769	, 259
	N	181	181	181
Q15-j-out	Corrélation de Pearson	, 188*	, 051	-, 001
	Sig. (bilatérale)	,012	,498	,994
	Somme des carrés et produits croisés	61,277	12,758	-, 136
	Covariance	, 348	, 072	-, 001

	N	177	177	177
Q20-n	Corrélation de Pearson	, 086	, 209**	, 143
	Sig. (bilatérale)	,246	,005	,055
	Somme des carrés et produits croisés	43,150	79,622	57,489
	Covariance	, 238	, 440	, 318
	N	182	182	182
Q26-1- EMPLOYES	Corrélation de Pearson	, 398**	, 683**	, 519**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	Somme des carrés et produits croisés	348,099	461,927	369,090
	Covariance	1,892	2,510	2,006
	N	185	185	185
Q26-2- GESTIONNAIRES	Corrélation de Pearson	1	, 480**	, 343**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	Somme des carrés et produits croisés	1338,822	497,797	373,565
	Covariance	7,276	2,705	2,030
	N	185	185	185
	Corrélation de Pearson	, 480**	1	, 523**

Q26-3-HAUTE-DIRECTION	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001
	Somme des carrés et produits croisés	497,797	802,787	440,870
	Covariance	2,705	4,363	2,396
	N	185	185	185
Q26-4-Globale	Corrélation de Pearson	,343**	,523**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	
	Somme des carrés et produits croisés	373,565	440,870	885,035
	Covariance	2,030	2,396	4,810
	N	185	185	185

## BIBLIOGRAPHIE

- BADOUAN, R., BELMOUFFEQ, B., & MESRAR, A. (2022). Transformation Numérique de la Fonction RH. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative science quarterly*, 31(1), 78-108.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod.
- bdc. (2017). bdc annual report 2017.
- Bernier, A., & Monchatre, S. (2018). Introduction : emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique. *Lien social et Politiques*(81), 4-20.  
doi:<https://doi.org/10.7202/1056301ar>
- Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. *Bersin by Deloitte*, 16, 1-4.

- Bourguignon, A. (1996). *Définir la performance: une simple question de vocabulaire?*  
Paper presented at the Performance et ressources humaines.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human resource management journal*, 23(1), 3-17.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*: Palgrave Macmillan.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Chammaa, C. (2016, 2016//). *The Optimization of the HRM at the "LSCA" in an Economy with Delay in Modernization of Systems*. Paper presented at the Information and Communication Technologies in Organizations and Society, Cham.
- Chgadna, J., Ngandu Kunyima, J. & Khatori, Y. (2020). Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations. *Revue AME, Vol 2*, 253-267.
- Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard business review*, 88, 52-58, 150.
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. Retrieved from
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human resource management journal*, 16(3), 231-249.



- Grégoire, J.-M. Intelligence artificielle et ECC: revue critique Jean-Marie Grégoire, Cédric Gilon, Hugues Bersini, Stéphane Carlier.
- Hinchcliffe, D. (2014). Going Beyond 'Bolt-On' Digital Transformation. Retrieved from <https://dionhinchcliffe.com/2014/05/28/going-beyond-bolt-on-digital-transformation/>
- Jacob, S., & Ouellet, S. (2019). Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique. *I*, 39.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines. *(No Title)*.
- Louart, P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelles. *Revue française de gestion*(107), 74-85.
- Mansour, J. B. (2021). LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES. 194.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Osterby, B., & Coster, C. (1992). Human resource development—a sticky label. *Training and Development*, 4, 31-32.
- Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines* (22e édition. ed.). Paris: Vuibert.
- Purcell, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*: CIPD Publishing.

- Rakotomalala, R. (2015). Analyse de corrélation. *Cours statist université de lumière Lyon*, 2, 89.
- Storhaye, P., & Duez, E. (2016). *Transformation, RH & digital : de la promesse la feuille de route*. Cormelles-le-Royal: Editions EMS.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—A Conceptual Exploration. In (Vol. 87, pp. 149-172).
- Trépé, A., Aubert, P., Bermond, F., Carrère, J.-M., Delanoue, M., & Gouzi, B. (2010). L'évaluation de la performance de la fonction RH: De la théorie à la pratique des DG. *Memoire d'expertise, universite de DAUPHINE, Paris*. [Google Scholar].
- Turing, A. M., Girard, J.-Y., Basch, J., & Blanchard, P. (1995). *La machine de Turing*: Editions du seuil.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Zacklad, M. (2017). La transition numérique: impact sur le travail et son management.