République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Essai d'analyse de la performance RH par le canal de la digitalisation.

Cas de l'entreprise ORSIM

Présenté par : MAATOUG Aya

Soutenu le : / / 2026

Devant le jury composé de :

Nom prénom	Grade	Qualité
M. BOUSSADIA Hichem	M.C.A	Président
M. CHENINI Moussa	Professeur	Encadrant
Mme. CHEKROUN Meriem	M.C.A	Examinatrice

Année universitaire : 2025 -2026

Remerciements



Je commence par exprimer ma reconnaissance à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance qui m'ont permis de mener à bien ce travail. Sa grâce a été essentielle tout au long de ce parcours.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus respectueux à mon encadrant, M. CHENINI Moussa, pour son accompagnement attentif, ses orientations pertinentes et la qualité de ses conseils, qui ont largement contribué à l'avancement et à la finalisation de ce mémoire. Sa disponibilité et son soutien ont été d'une grande aide durant toute la période de recherche.

Je souhaite également remercier l'entreprise ORSIM pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage dans de bonnes conditions, favorisant ainsi l'apprentissage et l'expérience professionnelle.

Ma gratitude va particulièrement à M. Bouchakour El Aïd pour son accueil bienveillant et la confiance qu'il m'a accordée, ainsi qu'à mon encadrant de stage, M. Khadim Omar, pour son encadrement, ses conseils pratiques et le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette expérience.

Je n'oublie pas de remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise ORSIM pour leur collaboration, leur disponibilité et leur aide précieuse, qui ont facilité la réalisation de ce travail.

Je remercie également toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, notamment celles ayant participé à l'étude et partagé leurs expériences professionnelles.

Enfin, j'exprime mes sincères remerciements aux membres du jury, M. BOUSSADIA Hichem et Mme. CHEKROUN Meriem, pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour le temps qu'ils lui ont consacré. Leur lecture attentive et leurs remarques seront précieuses pour améliorer ce mémoire.

Dédicaces



Je dédie ce travail, en premier lieu, à moi-même, pour avoir su traverser toutes les étapes de ce parcours avec persévérance, en surmontant les difficultés à chaque fois et en continuant d'avancer lorsque tout semblait difficile. Pour ma détermination à poursuivre mes rêves et à me battre pour les réaliser.

Je le dédie également à mes parents, mes biens les plus précieux, à ceux pour qui je me suis efforcée de réussir, à ceux qui ont sacrifié leur bonheur pour le mien, et qui m'ont toujours soutenue par leurs prières, leur présence, leurs encouragements et leur foi en moi. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon amour infini.

À mes frères et sœurs, notamment Khaira, Fatima, Nasr, Bouchama et Maâmar, qui ont été pour moi un véritable soutien, une source constante d'encouragement et d'aide. Ils ont toujours été présents pour essuyer mes larmes, me relever et m'aider à continuer mon chemin avec force et confiance.

À mes amies et sœurs de cœur, avec qui j'ai partagé les plus beaux souvenirs de cette période, et avec lesquelles j'ai vécu des moments inoubliables qui resteront gravés dans ma mémoire.

Enfin, à toute ma famille et à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à ma réussite, et qui ont cru en moi tout au long de ce parcours.



Sommaire :

Remerciements I
Dédicaces II
Sommaire : III
Liste des tableaux : IV
Liste des figures : V
Liste des abréviations : VI
Introduction générale 1
CHAPITRE 01 : La performance RH et la digitalisation 10
Introduction : 10
Section 01 : Généralités sur La performance des Ressources Humaines 11
Section 02 : Management digital et processus de digitalisation 27
Section 03 : La digitalisation RH 42
CHAPITRE 02 : Le lien entre la digitalisation et la performance RH 62
Introduction : 62
Section 01 : Les études précédentes sur la digitalisation RH et ses impacts 63
Section 02 : Mesure de la performance RH à l'ère digitale 78
Section 03 : Impact de la digitalisation sur la performance RH 92
CHAPITRE 03 : Étude de cas — Analyse de la performance RH digitalisée dans l'entreprise ORSIM 109
Introduction : 109
Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil 110
Section 02 : Méthodologie de recherche 122
Section 03 : Analyse et interprété des résultats 134
Conclusion Générale 170
Bibliographie : 176
Annexes : 193
Tables des matières : 198
Résumé: 207

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

Tableau 1: Les principaux indicateurs de performance RH 21
Tableau 2: les technologies clés de processus de digitalisation 38
Tableau 3: Comparaison entre la GRH traditionnelle et la digitalisation de la GRH 45
Tableau 4 : Différence entre digitalisation RH (d HRM) et e RH (e HRM) 47
Tableau 5: Synthèse des indicateurs de performance RH digitaux 84
Tableau 6: Fiche signalétique de l'entreprise 114
Tableau 7: Répartition des effectifs de l'entreprise ORSIM durant le mois d'avril 2026 117
Tableau 8: Structure thématique du questionnaire et correspondance avec les hypothèses de recherche 131
Tableau 9 : Opérationnalisation des variables de recherche 132
Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle 135
Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle 137
Tableau 12: Répartition de l'échantillon selon le service d'appartenance 138
Tableau 13: Répartition selon la perception de l'ancienneté de la digitalisation RH 140
Tableau 14: Perception de la réduction des erreurs administratives RH par la digitalisation 141
Tableau 15 : Statistiques de fiabilité globale du questionnaire (Alpha de Cronbach) 143
Tableau 16:Coefficients de fiabilité des dimensions de la variable « Digitalisation RH » 143
Tableau 17: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (1-5) – Variable « Digitalisation RH » 144
Tableau 18: Analyse statistique descriptive de la dimension « Les outils digitaux » 144
Tableau 19: Analyse statistique descriptive de la dimension « Pilotage et analyse des données RH » 146
Tableau 20: Score global de la variable indépendante « Digitalisation des ressources humaines » 148
Tableau 21: Coefficients de fiabilité des dimensions de la variable « Performance des RH » 149
Tableau 22: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (1-5) – Variable « Performance RH » 150
Tableau 23:Analyse statistique descriptive de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance» 151
Tableau 24: Analyse statistique descriptive de l'axe « Performance globale » 153
Tableau 25: Score global de la variable dépendante « Performance des ressources humaines » 154
Tableau 26 : Grilles d'interprétation des échelles spécifiques (Q21 et Q22) 156
Tableau 27 : Fréquence des obstacles cités 156
Tableau 28: Analyse descriptive de l'évaluation globale 158
Tableau 29: Résultats de la régression linéaire – Hypothèse principale H1 159
Tableau 30: Coefficients de régression 159
Tableau 31: Résultats de la régression linéaire (H1(a)) 161
Tableau 32: Coefficients de régression 161
Tableau 33 : Résultats de la régression linéaire (H1(b)) 163
Tableau 34: Coefficients de régression 163
Tableau 35: Résultats de la régression linéaire (H1(c)) 164
Tableau 36: Coefficients de régression 164
Tableau 37 : Tableau de synthèse des résultats des tests d'hypothèses 166

LISTE DES FIGURES

Liste des figures :

Figure 1: Le triangle de la performance - Modèle de Gilbert (1980) 15
Figure 2: La décomposition de la GRH 17
Figure 3: Le modèle des rôles de la fonction RH selon Ulrich (1996) 20
Figure 4: Principales définitions de la numérisation 34
Figure 5: Principales définitions de la digitalisation 35
Figure 6 : Distinction entre numérisation, digitalisation et transformation digitale 36
Figure 7: Produits des filiales du groupe BCR (ORSIM, ORFEE et SANIAK) 111
Figure 9: Façade de l'entreprise 112
Figure 8: Logo de l'entreprise ORSIM 112
Figure 10: Situation GPS de la société ORSIM 114
Figure 11: Gamme des produits de l'entreprise ORSIM 116
Figure 12 : L'organigramme et la structure organisationnelle 119
Figure 13: Modèle conceptuel de la recherche 126
Figure 14: Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie 136
Figure 15: Représentation graphique de l'échantillon selon l'expérience professionnelle 137
Figure 16: Représentation graphique de l'échantillon selon le service d'appartenance 139
Figure 17: Représentation graphique selon la perception de l'ancienneté de la digitalisation RH 140
Figure 18: Perception de la réduction des erreurs administratives RH par la digitalisation 142
Figure 19 : Analyse statistique descriptive de la dimension « Les outils digitaux » 145
Figure 20: Analyse statistique descriptive de la dimension « Pilotage et analyse des données RH » 147
Figure 21: Score global de la variable indépendante « Digitalisation des ressources humaines » 148
Figure 22:Analyse statistique descriptive de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance» 152
Figure 23: Analyse statistique descriptive de l'axe « Performance globale » 153
Figure 24: Score global de la variable dépendante « Performance des ressources humaines » 155
Figure 25: Représentation graphique de la relation entre la digitalisation RH et la performance RH 160
Figure 26: Représentation graphique de la régression linéaire simple – relation entre la digitalisation des RH et l'indicateur de performance RH 162
Figure 27: Représentation graphique de la régression linéaire simple – impact des outils digitaux sur le pilotage et l'analyse des données RH au sein d'ORSIM 163
Figure 28: Représentation graphique de la régression linéaire simple – relation entre la digitalisation des RH et la performance globale (efficacité, résultats, optimisation organisationnelle) 165

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification complète
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
SIRH	Système d'information des ressources humaines
e-GRH	Gestion électronique des ressources humaines
d-HRM	Digital Human Resource Management
e-HRM	Electronic Human Resource Management
HRM	Human Resource Management
KPI	Key Performance Indicators / indicateurs clés de performance
QVT	Qualité de vie au travail
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
RPS	Risques psychosociaux
LMS	Learning Management System
MOOC	Massive Open Online Course
HR	Human Resources
HRIS	Human Resource Information System
HR Analytics	Analyse des données RH
People Analytics	Analyse des données relatives aux personnes
ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Relationship Management
RPA	Robotic Process Automation
IA	Intelligence artificielle
ML	Machine learning

Abréviation	Signification complète
IoT	Internet of Things / Internet des objets
CX	Customer Experience
BI	Business Intelligence
ATS	Applicant Tracking System
EEI	Employee Experience Index
eNPS	Employee Net Promoter Score
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SmartPLS4	Smart Partial Least Squares, version 4
MCA	Maître de conférences A
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
CTA	Contrat de travail aidé
GPS	Global Positioning System
R&D	Recherche et développement
BP	Business Partner
HRBP	Human Resources Business Partner

Introduction générale

Introduction générale

Les économies mondiales traversent, depuis le début du XXIe siècle, une mutation profonde et accélérée induite par la révolution numérique. Cette transformation, que Klaus Schwab qualifie de « quatrième révolution industrielle », se caractérise par une convergence sans précédent des technologies de l'information et de la communication, de l'intelligence artificielle, des plateformes collaboratives et des systèmes d'automatisation. Ces bouleversements redessinent les contours des organisations et interpellent l'ensemble de leurs fonctions, au premier rang desquelles la gestion des ressources humaines.[1]

Dans ce contexte de transformation généralisée, les entreprises sont contraintes de repenser fondamentalement leurs modes de fonctionnement. La nature même du travail évolue : les tâches se complexifient, les attentes des salariés se diversifient et les environnements organisationnels deviennent de plus en plus volatils et incertains.[2] Face à cette réalité, la fonction ressources humaines (RH), longtemps cantonnée à un rôle administratif et opérationnel, est appelée à se repositionner comme un partenaire stratégique au cœur des transformations organisationnelles.[3]

La digitalisation de la fonction RH — entendue comme l'intégration des outils et processus numériques dans l'ensemble des activités de gestion du capital humain — constitue l'un des leviers majeurs de cette transformation. Elle recouvre un spectre large de pratiques : déploiement de systèmes d'information RH (SIRH), automatisation des processus administratifs, développement de portails collaboratifs, recours à l'intelligence artificielle dans le recrutement, ou encore mise en place de dispositifs d'apprentissage numérique.[4]

La digitalisation RH ne se réduit cependant pas à une simple modernisation technologique. Elle engage une reconfiguration en profondeur des pratiques managériales, des compétences

[1] SCHWAB K.., *La quatrième révolution industrielle*, Dunod, Paris, 2017, pp. 14-15.

[2] BARLEY S.-R., BECHKY B.-A. et MILLIKEN F.-J., « The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century », Academy of Management Discoveries, vol. 3, n° 2, 2017, pp. 111-115.

[3] PERETTI J.-M., *Gestion des ressources humaines*, 21e éd., Vuibert, Paris, 2016, p. 37.

[4] STROHMEIER S., « Digital human resource management: A conceptual clarification », *German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 34, n° 3, 2020, pp. 345-365.

requises et des modes de pilotage de la performance. C'est précisément cette dimension stratégique qui motive l'orientation du présent travail de recherche, lequel vise à examiner, dans un contexte organisationnel précis, dans quelle mesure la digitalisation constitue un vecteur d'amélioration de la performance des ressources humaines.

➢ **Intérêt du sujet :**

La performance des ressources humaines occupe, dans la littérature managériale, une place centrale et multidimensionnelle. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à mobiliser efficacement son capital humain en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Comme le montrent les travaux pionniers de Kaplan et Norton, la performance organisationnelle ne saurait être appréhendée à travers sa seule dimension financière : les processus internes, la capacité d'apprentissage et la satisfaction des parties prenantes sont des composantes tout aussi déterminantes.[5]

Dans cette perspective, Dave Ulrich a souligné que la fonction RH doit être appréhendée comme créatrice de valeur, en mobilisant quatre rôles complémentaires : partenaire stratégique, agent du changement, champion des salariés et expert administratif.[6] La digitalisation, en redéfinissant les outils et les processus à la disposition des équipes RH, est susceptible de modifier substantiellement leur capacité à remplir ces rôles.

Sur le plan académique, l'intérêt de ce sujet réside dans la nécessité de dépasser une vision instrumentale de la digitalisation pour en examiner les effets concrets sur la performance RH. Sur le plan managérial, les résultats attendus visent à fournir aux praticiens des éléments de compréhension leur permettant d'orienter leurs choix d'investissement numérique et de conduire de manière plus éclairée la transformation digitale de leur fonction RH. Enfin, dans le contexte algérien — marqué par un processus de modernisation organisationnelle encore en cours — cette problématique revêt une pertinence particulière, dans la mesure où peu de

[5] KAPLAN R.-S. et NORTON D.-P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 8.

[6] ULRICH D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p. 24.

travaux empiriques ont été consacrés à l'évaluation des effets de la digitalisation RH au sein d'entreprises locales.

➢ **Études antérieures :**

Plusieurs travaux antérieurs ont exploré, sous différents angles et dans des contextes variés, la relation entre digitalisation et performance RH. Leur présentation permet de situer la présente recherche dans la continuité de la production scientifique existante, tout en soulignant les lacunes que ce travail entend combler.

1. **François L'Écuyer (2016) : Les technologies de l'information en tant que vecteur de**

   L'Écuyer F. (2016) a conduit une thèse de doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières portant sur le rôle des technologies de l'information comme vecteur de performance de la gestion stratégique des RH dans les PME. S'appuyant sur la théorie des ressources et sur le concept d'alignement stratégique, l'auteur a démontré, à partir d'une enquête quantitative menée auprès de 216 PME manufacturières québécoises, que l'alignement entre les capacités organisationnelles de GSRH et les outils d'e-GRH exerce un effet significatif sur la performance RH, indépendamment de la taille ou de l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette recherche met ainsi en évidence le rôle de la digitalisation comme levier d'amélioration de l'efficacité et de la performance des pratiques de gestion des ressources humaines.[7]

2. **Galindo, G., Garbe, E., & Vignal, J. (2019) : Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle**

   Dans une étude menée par Galindo G., Garbe E. et Vignal J. (2019), publiée dans la revue @GRH et présentée lors du congrès de l'AGRH, les auteurs analysent le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'accompagnement du processus de transformation digitale au sein d'un grand groupe industriel, en l'occurrence Safran, en s'appuyant sur une étude de cas. Les résultats mettent en évidence l'existence d'un double décalage, d'une part entre les politiques RH dédiées à la digitalisation et leur mise en œuvre

[7] L'ÉCUYER F., *Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME,* Thèse de doctorat en administration (DBA), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 2016.

effective, et d'autre part entre ces pratiques et leur perception par les acteurs opérationnels. Ces écarts se manifestent à plusieurs niveaux, notamment organisationnel, en lien avec les ressources mobilisées, ainsi qu'au niveau humain. L'étude montre également que, malgré son caractère techniquement réalisable, la transformation digitale se heurte à des obstacles similaires à ceux des changements stratégiques classiques, principalement dus aux divergences d'interprétation des dispositifs RH. Les auteurs concluent ainsi que la réussite de la digitalisation repose sur une cohérence et un alignement entre les politiques RH, leur mise en œuvre concrète et leur perception par les employés.[8]

3. Wafae Jarachi, Saad Lamsaadi, Maroua Belakhmima & Youssef Khatori (2022) : Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines

Jarachi W., Lamsaadi S., Belakhmima M. & Khatori Y. (2022) ont étudié le rôle de la transformation digitale dans l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines. Leur analyse montre que l'intégration des technologies numériques contribue à moderniser les fonctions RH en favorisant une gestion plus efficace des processus liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation du personnel. Les auteurs soulignent également que la digitalisation constitue un levier stratégique permettant aux organisations d'accroître leur capacité d'adaptation face aux exigences d'un environnement en constante mutation. Toutefois, ils mettent en évidence que les bénéfices attendus de cette transformation demeurent étroitement liés à l'implication des collaborateurs, au développement de leurs compétences numériques ainsi qu'à la mise en place d'une démarche structurée de conduite du changement.[9]

[8] GALINDO G., GARBE E. & VIGNAL J., « Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Revue @GRH*, vol. 30, n° 1, 2019, pp. 11-46.

[9] JARACHI W., LEMSAADI S., BELAKHMIMA M. & KHATORI Y., « Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, vol. 3, n° 6-1, 2022, pp. 152-165.

4. Imene Berrefas (2023) : Transformation digitale, changement organisationnel et pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie

Dans sa thèse de doctorat soutenue à l'Université de Tlemcen, Imene Berrefas étudie l'impact de la transformation digitale sur la fonction ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Elle met en évidence que ce processus entraîne des évolutions progressives dans les pratiques RH, notamment en matière de gestion des compétences, d'organisation du travail et des modes de communication interne. L'auteure explique également que l'intégration des technologies numériques contribue à améliorer certains aspects de la performance organisationnelle et à moderniser la fonction RH, en facilitant les processus administratifs et en renforçant l'efficacité du management. Toutefois, elle souligne que l'adoption de la digitalisation dans le contexte algérien demeure confrontée à plusieurs obstacles d'ordre technologique, culturel et institutionnel. Enfin, elle insiste sur la nécessité d'un accompagnement du changement ainsi que sur le développement des compétences numériques afin de garantir une intégration efficace et durable des outils digitaux au sein des organisations.[10]

5. Ibrahim Tanko Gampine (2023) : La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique

Gampine I. (2023), dans une thèse de doctorat soutenue à l'Université Paul Valéry – Montpellier III, s'intéresse à l'influence de la digitalisation des pratiques de ressources humaines sur la performance des entreprises évoluant dans un environnement caractérisé par l'instabilité et le changement permanent. En mobilisant les théories des capacités dynamiques ainsi que celle de la richesse des médias, l'auteur analyse la contribution des technologies numériques à l'amélioration de la flexibilité organisationnelle et de la compétitivité des entreprises. L'étude repose sur une enquête quantitative menée auprès de 500 participants et traitée à l'aide des logiciels SmartPLS4 et SPSS. Les résultats indiquent que la digitalisation joue un rôle significatif dans la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, tout en renforçant la capacité d'adaptation des entreprises face aux

[10] BERREFAS I., *Transformation digitale, changement organisationnel et pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie*, Thèse de doctorat en Économie sociale et développement économique, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, Tlemcen, 2023.

évolutions de leur environnement. Toutefois, certains effets restent variables selon les dimensions managériales étudiées.[11]

L'ensemble de ces travaux, bien qu'ils aient éclairé de nombreux aspects de la relation entre digitalisation et performance RH, laissent subsister des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne les entreprises industrielles algériennes. La présente recherche entend y contribuer en proposant une analyse empirique fondée sur un terrain spécifique : l'entreprise ORSIM.

➢ **Problématique de l'étude :**

La transformation digitale soulève, pour les organisations, des enjeux considérables en termes de pilotage et d'amélioration de la performance de leur capital humain. Dans ce contexte, la problématique centrale de cette recherche est la suivante :

« Dans quelle mesure la digitalisation permet-elle d'analyser, de piloter et d'améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM ? »

Cette problématique générale se décline en trois questions spécifiques qui structurent la démarche analytique de ce travail :

– Quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) des ressources humaines chez ORSIM ayant connu une amélioration à la suite de la mise en œuvre de la digitalisation ?

– Quels outils digitaux l'entreprise ORSIM a-t-elle adoptés pour assurer la gestion et le pilotage de ses ressources humaines ?

– Quels impacts la digitalisation exerce-t-elle sur la performance globale de la fonction RH en termes d'efficacité opérationnelle, de résultats quantifiables et d'optimisation organisationnelle ?

➢ **Hypothèses de l’étude :**

[11] GAMPINE Ibrahim T., *La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique*, Thèse de doctorat, Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2023, TEL.

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée, les hypothèses suivantes ont été formulées :

– **H_1 (Hypothèse principale) :** La digitalisation, en tant que levier de transformation organisationnelle, améliore la performance des ressources humaines au sein d'ORSIM en facilitant leur analyse, leur pilotage et leur optimisation.

- **Sous-hypothèses alternative (H_1) :**

– **H_1(a) :** La mise en œuvre de la digitalisation au sein d'ORSIM a permis une amélioration des principaux indicateurs de performance RH (KPI).

– **H_1(b) :** L'entreprise ORSIM utilise plusieurs outils digitaux de gestion des ressources humaines qui facilitent le pilotage et l'automatisation des processus RH.

– **H_1(c) :** La digitalisation a un impact positif sur la performance globale des ressources humaines en termes d'efficacité, de résultats et d'optimisation organisationnelle.

– **H_0 (Hypothèse nulle) :** La digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM.

➢ **Objectifs de la recherche :**

Les objectifs poursuivis par ce travail de recherche peuvent être énoncés comme suit :

– Identifier et analyser les principaux outils numériques déployés par l'entreprise ORSIM dans le cadre de la digitalisation de sa fonction RH.

– Évaluer les effets de ces outils sur les indicateurs de performance RH, qu'il s'agisse d'indicateurs quantitatifs (taux de rotation, délais de recrutement, productivité) ou qualitatifs (satisfaction des salariés, qualité du management).

– Examiner les perceptions des salariés d'ORSIM quant à la contribution de la digitalisation à l'efficacité et à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

– Mettre en lumière les facteurs facilitateurs et les obstacles rencontrés dans le processus de digitalisation RH au sein d'une entreprise industrielle algérienne.

– Contribuer à la production de connaissances empiriques sur la digitalisation RH dans le contexte algérien, encore insuffisamment documenté dans la littérature scientifique.

➢ **Démarche méthodologique :**

La conduite de cette recherche repose sur une articulation entre une approche théorique et une démarche empirique. La revue de littérature permet d'asseoir le cadre conceptuel et de dégager les hypothèses soumises à vérification, tandis que l'enquête de terrain vise à les tester à partir de données recueillies directement au sein de l'organisation étudiée.

Sur le plan épistémologique, ce travail s'inscrit dans une posture hypothético-déductive, par laquelle des hypothèses théoriques sont d'abord formulées, puis confrontées à la réalité observée. La démarche retenue est de nature **quantitative**, dans la mesure où elle vise à mesurer des relations entre variables à partir de données numériques et à procéder à des inférences statistiques sur la base d'un échantillon représentatif.

L'instrument de collecte des données est un questionnaire structuré, administré auprès de 158 salariés de l'entreprise ORSIM. Cet outil, conçu pour standardiser les réponses et assurer leur comparabilité, permet d'explorer les perceptions des répondants quant aux effets de la digitalisation sur différentes dimensions de la performance RH.

Le traitement statistique des données a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS (version 25). Les analyses conduites combinent des analyses descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types) permettant de caractériser l'échantillon et les variables d'intérêt, et des analyses inférentielles — notamment des régressions linéaires — visant à tester les hypothèses de recherche et à quantifier les relations entre les variables indépendantes (outils et pratiques digitaux) et la variable dépendante (performance RH).

➢ **Structure du mémoire :**

Afin de répondre de manière rigoureuse et progressive à la problématique posée, ce mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre — intitulé « La performance RH et la digitalisation » — pose les fondements théoriques de la recherche. Il examine, dans une première section, les concepts et indicateurs relatifs à la performance des ressources humaines, en s'appuyant sur les contributions majeures de la littérature. La deuxième section est consacrée au management digital et aux processus de digitalisation des organisations, tandis que la troisième section traite spécifiquement de la digitalisation de la fonction RH, de ses dimensions et de ses modalités de mise en œuvre.

Le deuxième chapitre — intitulé « Le lien entre la digitalisation et la performance RH » — approfondit la relation théorique entre les deux construits centraux de cette recherche. La

première section est dédiée à la recension des études antérieures portant sur les effets de la digitalisation RH. La deuxième section aborde les outils et méthodes de mesure de la performance RH à l'ère numérique. La troisième section analyse, à partir des travaux empiriques disponibles, l'impact concret de la digitalisation sur les différentes dimensions de la performance des ressources humaines.

Le troisième chapitre — intitulé « Étude de cas : analyse de la performance RH digitalisée dans l'entreprise ORSIM » — constitue le cœur empirique de ce travail. La première section présente l'organisme d'accueil, son contexte organisationnel et sa stratégie de digitalisation. La deuxième section expose la méthodologie de recherche retenue, justifie les choix opérés et décrit les instruments de collecte et de traitement des données. La troisième section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus, permettant de vérifier les hypothèses formulées et de formuler des conclusions empiriquement fondées.

Le mémoire se clôt par une conclusion générale qui synthétise les principaux enseignements de la recherche, en met en perspective les apports théoriques et managériaux, et trace des pistes pour de futures investigations dans ce domaine.

CHAPITRE 01 : La performance RH et la digitalisation

Introduction :

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une évolution technologique accélérée et une transformation profonde des modes de gestion, la performance des organisations s'impose comme une problématique centrale en sciences de gestion. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines occupe une place stratégique croissante, dans la mesure où elle contribue directement à la création de valeur et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

La littérature en management met en évidence une évolution significative du concept de performance, désormais appréhendé selon une approche multidimensionnelle intégrant des dimensions économiques, sociales, comportementales et stratégiques. Parallèlement, l'émergence du management digital et la généralisation des processus de digitalisation ont profondément transformé les pratiques de gestion des ressources humaines, en introduisant de nouveaux modes d'organisation, de pilotage et de prise de décision fondés sur les technologies numériques.

Dès lors, ce chapitre vise à exposer les fondements théoriques relatifs à la performance des ressources humaines ainsi qu'à analyser les apports du management digital et des processus de digitalisation. L'objectif est de mettre en évidence les interactions entre ces deux champs et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Section 01 : La performance des Ressources Humaines

Aujourd'hui, dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue, la transformation digitale et la complexification des attentes des parties prenantes, la performance des ressources humaines apparaît comme un enjeu central pour les organisations. Auparavant réduite à la productivité ou au simple respect des procédures administratives, la performance RH est désormais comprise comme un concept multidimensionnel, situé à l'intersection des logiques économique, sociale et stratégique.

Elle ne se limite plus à mesurer l'efficacité des pratiques de gestion du personnel. Elle vise désormais à évaluer la contribution effective de la fonction RH à la création de valeur, à la performance globale et à la durabilité de l'organisation.

1. La performance de l'entreprise

1.1. La notion et l'évolution de la performance d'entreprise :

1.1.1. La performance financière (1950-1980) :

La notion de performance organisationnelle trouve son origine dans une conception essentiellement financière et économique. Entre 1950 et 1980, la performance se confondait avec la productivité et l'efficacité, les résultats financiers étant le principal critère de la réussite d'une entreprise. Cette approche unidimensionnelle se fondait sur des indicateurs tels que la rentabilité, la productivité et la solvabilité. La performance était alors évaluée uniquement à travers le prisme de la création de valeur pour l'actionnaire.[12]

1.1.2. L'élargissement vers la performance organisationnelle (1980-2000) :

Depuis les années 1980, la conception de la performance s'est élargie à d'autres parties prenantes. La notion de création de valeur pour le client est devenue centrale, et a conduit à la performance commerciale, exprimée par la satisfaction des clients, la qualité des services et l'innovation. Le début des années 1990 est un tournant important, marqué par l'émergence du

[12] EL AMRAOUI H. et HINTI S., « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 - 2020) », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 3, n° 5, 2022, pp. 341-354.

tableau de bord prospectif qui a intégré les dimensions des processus internes et de l'apprentissage organisationnel, institutionnalisant ainsi la performance organisationnelle.[13]

1.1.3. La performance globale (2000-2020) :

Le concept de performance globale est apparu dans les années 2000, impulsée par les enjeux de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable. La performance globale s'appuie sur trois piliers fondamentaux combinés : la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale. Elle prend désormais en compte les attentes des clients, des partenaires, des fournisseurs et des salariés, allant au-delà de la simple recherche d'un profit financier à court terme.[14]

1.1.4. Synthèse conceptuelle de la performance :

Le terme « performance » trouve son origine étymologique dans l'ancien français « parformer » signifiant « accomplir, exécuter ». En sciences de gestion, trois sens du concept se distinguent : la performance comme succès, comme résultat de l'action, et comme action elle-même. Une tension permanente existe entre les dimensions objectives (mesurables par des indicateurs financiers) et subjectives (dépendantes des perceptions des acteurs). La performance apparaît ainsi comme un concept complexe, multidimensionnel, polysémique et évolutif.[15]

1.2. Définition de la performance :

La performance est considérée comme un concept complexe et à multiples facettes qui ne saurait se réduire à un unique critère d'évaluation. Elle fait généralement référence à l'atteinte des buts, à la génération de valeur et à l'amélioration de l'efficacité des ressources déployées par l'organisme.

La revue de la littérature révèle une diversité d'approches qu'il convient d'exposer de manière séquentielle.

---

[14] MASKINI N. et MOUNAJI O., « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 2, n° 4,2021, pp. 320-331.

[15] BENYOUSSEF N. et BENGHAZALA Z., « Exploration conceptuelle de la performance : Définition, mesure et évolution », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 6, n°1,2025, pp. 530-545.

1.2.1. Approche multidimensionnelle :

Une première conception présente la performance comme un concept multidimensionnel qui ne se limite pas à un seul aspect financier. Longtemps réduite à une dimension comptable, elle a progressivement évolué vers une approche plus large intégrant des critères quantitatifs et qualitatifs, reflétant ainsi sa complexité croissante.[16]

1.2.2. Approche comportementale :

La performance au travail est définie comme la valeur globale escomptée par l'organisation des comportements d'un individu sur une période donnée. Elle ne se limite ni aux comportements eux-mêmes ni uniquement à leurs résultats, mais constitue une caractéristique globale du comportement en situation professionnelle.[17]

1.2.3. Approche stratégique :

Du point de vue stratégique, une organisation performante est celle qui parvient à atteindre ses objectifs grâce à la mise en œuvre efficace de sa stratégie. Dans cette perspective, la performance reste une notion complexe et relative, dépendante des objectifs et du contexte organisationnel.[18]

1.2.4. Approche économique (valeur-coût) :

La performance est également envisagée sous un angle économique, comme l'ensemble des éléments contribuant à l'amélioration du rapport valeur-coût. Cette approche met l'accent sur l'optimisation des ressources et la création de valeur dans une logique de compétitivité et d'amélioration continue.[19]

---

[16] SOGBOSSI BOCCO B., « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, 2010, pp. 117-124.

[17] CHARLES-PAUVERS B. et al., « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in SAINT-ONGE S., *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2007, pp. 97-150.

[18] OTLEY D., « Performance management: a framework for management control systems research », *Management Accounting Research*, vol. 10, 1999, pp. 363-382.

[19] BELGHANAMI W. N., « Les compétences et la performance des ressources humaines », *Le Manager*, n° 4, 2017, pp. 50-66.

1.2.5. Approche par la productivité :

La productivité constitue un élément central de la performance. Elle doit intégrer l'ensemble des facteurs organisationnels tels que les choix de production, les compétences managériales, la structure organisationnelle et la coordination des activités. Elle implique également la mise en place de mesures permettant d'évaluer l'efficacité des ressources utilisées. [20]

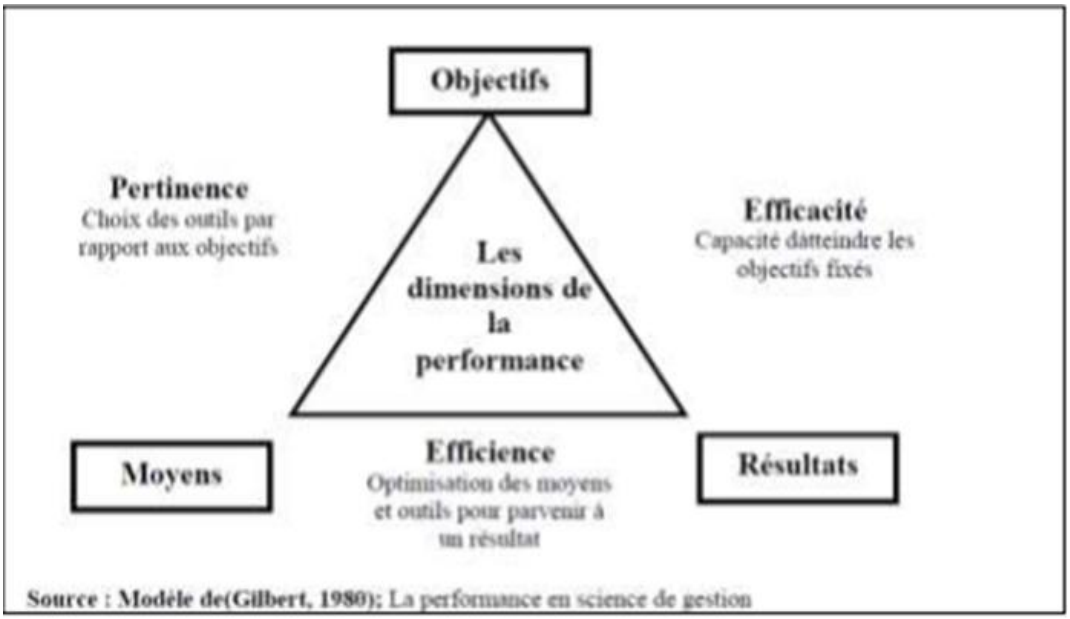
Les différentes approches de la performance montrent que ce concept ne peut pas être réduit à une seule dimension, notamment financière, mais qu'il s'agit d'une notion complexe et multidimensionnelle. En effet, certaines approches mettent l'accent sur la création de valeur et l'optimisation du rapport coûts-résultats, d'autres sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en cohérence avec sa stratégie, tandis que l'approche comportementale insiste sur la contribution des individus à la performance globale. Ainsi, la performance apparaît comme un concept évolutif et relatif, qui dépend à la fois des objectifs fixés, du contexte organisationnel et des perceptions des différents acteurs, ce qui confirme son rôle central dans le pilotage et l'évaluation des organisations.

1.3. Les composants de la performance :

La performance organisationnelle repose sur plusieurs dimensions complémentaires permettant d'évaluer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en optimisant ses ressources. Le modèle de Gilbert (1980) distingue trois composantes essentielles : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

[20] DRUCKER P. F., *The Practice of Management*, William Heinemann Ltd., London, 1955, p. 45.

Figure 1: Le triangle de la performance - Modèle de Gilbert (1980)



Source : AOUFIR, M. & ERRAGRAGUI, S., « Les déterminants de la performance des entreprises : revue de littérature », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 7, n° 3, 2023, pp. 384-407.

1.3.1. La pertinence :

La pertinence renvoie à la capacité d'une organisation à répondre de manière adéquate aux attentes de ses principales parties prenantes, tout en assurant leur soutien à court et à long terme. Elle traduit ainsi l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les exigences de son environnement.[21]

1.3.2. L'efficacité :

L'efficacité correspond à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, indépendamment des moyens mobilisés. Elle permet ainsi d'évaluer le degré de réalisation des résultats par rapport aux objectifs initiaux.[22]

[21] DJIMTA, F., MFOUAPON, G. K. & FEUDJO, J. R., « La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 3, n° 3, 2022, pp. 106-124.

[22] BOURGUIGNON, A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août 1995, pp. 61-66.

1.3.3. L'efficience :

L'efficience désigne la capacité à optimiser l'utilisation des ressources (coût, effort, temps, énergie) afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Elle met en relation les ressources utilisées (inputs) et les résultats obtenus (outputs), dans une logique de maximisation de la performance avec un minimum de moyens.[23]

2. La performance de la ressource humaine :

2.1. Définition de la performance RH : un concept multidimensionnel

La performance des ressources humaines constitue un concept complexe et multidimensionnel, qui ne fait pas l'objet d'une définition unique et figée dans la littérature. Elle renvoie à la capacité de la fonction RH à contribuer directement à la réalisation des objectifs organisationnels et à la création de valeur au sein de l'entreprise, dans une logique d'alignement stratégique. Elle intègre également les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements des employés, leur motivation, leur engagement ainsi que leur développement professionnel, ce qui met en évidence la dimension humaine et comportementale de la performance RH.[24]

Dans une approche plus opérationnelle, la performance RH peut être appréhendée à travers les rôles fondamentaux de la fonction ressources humaines et leur contribution à la performance globale de l'organisation. Elle se décline selon trois dimensions complémentaires : l'efficience, qui renvoie à l'optimisation des ressources mobilisées ; l'efficacité, qui mesure le degré d'atteinte des objectifs fixés ; et l'impact, qui évalue les effets des pratiques RH sur la performance organisationnelle. Cette approche distingue également la performance administrative de la performance opérationnelle, confirmant ainsi que la

[23] GNAOUI, I. & MOUTAHADDIB, A., « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 5, n° 3, 2024, pp. 522-541.

[24] FARIDI M. et LATIF H., « La performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure », *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation (REMFO)*, n° 5, 2017, pp. 1-19.

performance RH est un construit évolutif, à la fois stratégique, organisationnel et opérationnel.[25]

2.2. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils :

Dans leur approche de la gestion des ressources humaines, Le Louarn et Wils (2001) distinguent trois niveaux complémentaires qui structurent la fonction RH sous forme d'une pyramide hiérarchisée : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle et la gestion administrative. Cette structuration permet de mieux comprendre la contribution de la GRH à la performance organisationnelle à travers différents niveaux d'intervention.

Figure 2: La décomposition de la GRH



Source : Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.

Chaque niveau de la gestion des ressources humaines s'appuie sur des politiques, des processus et des pratiques spécifiques, qui permettent de structurer et de mettre en œuvre la fonction RH de manière cohérente :

- **La politique**[2] correspond à une orientation générale définissant les intentions stratégiques de l'organisation, comme la volonté de recruter les meilleurs talents afin de renforcer la performance globale.

[25] TABET DERRAZ I., « Mesure de la performance de la fonction des ressources humaines (RH) dans les entreprises algériennes », *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation (REMFO)*, n° 4, 2018, pp. 6-17.

- **Un processus** renvoie à une suite structurée et interconnectée d'activités visant l'atteinte d'un résultat précis, comme le processus de recrutement allant de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception et la sélection des candidatures.
- **Une pratique** désigne les modalités concrètes d'application au sein de l'entreprise, c'est-à-dire la manière dont les actions sont réalisées en situation réelle, comme la conduite d'entretiens collectifs ou individuels avec les candidats.[26]

Sur la base de cette distinction, la performance des ressources humaines peut être structurée selon trois dimensions complémentaires :

- ✓ **La performance stratégique** renvoie aux activités liées à l'analyse de l'environnement de l'entreprise, à la formulation de la stratégie de gestion des ressources humaines, à sa mise en œuvre ainsi qu'à l'évaluation de ses résultats. Elle permet d'assurer l'alignement entre la stratégie globale de l'organisation et la politique RH.
- ✓ **La performance opérationnelle** concerne l'ensemble des activités de gestion quotidienne des ressources humaines, notamment la gestion des effectifs, des compétences, de la formation, du recrutement, de la rémunération, de l'évaluation, ainsi que la gestion de la santé, de la sécurité et des conflits sociaux et interpersonnels.
- ✓ **La performance administrative** correspond aux activités de gestion administrative et réglementaire, incluant la gestion des dossiers du personnel, le respect des dispositions juridiques du travail, ainsi que l'administration des salaires et des conventions collectives.[27]

2.3. Le modèle d'Ulrich :

Le modèle matriciel d'Ulrich (1996) propose une conceptualisation de la performance des ressources humaines à travers quatre rôles stratégiques et opérationnels exercés par la

[26] LE LOUARN J.-Y. et WILS T., *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2001, p. 41.

[27] LATIF, H. FARIDI, M. Op-Cit, p 8

fonction RH. Ce modèle repose sur deux axes d'analyse : stratégique/opérationnel (long terme/court terme) et individus/processus.

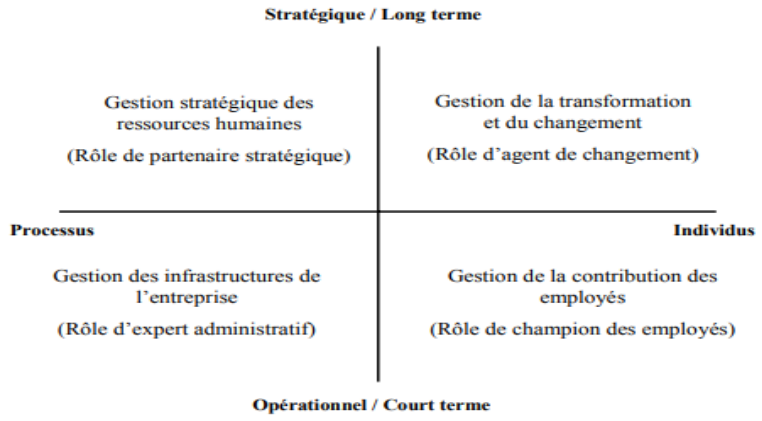
Il identifie quatre rôles principaux qui contribuent à la création de valeur au sein de l'organisation.

- **Le partenaire stratégique** consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise en priorités et pratiques RH adaptées, tout en participant à sa formulation et en anticipant les évolutions de l'environnement externe.
- **L'agent de changement** intervient dans la conception et la mise en œuvre des processus de transformation, en facilitant l'adoption du changement par les employés et en accompagnant les managers dans leurs évolutions.
- **Le champion des employés** vise à répondre aux besoins du personnel afin de renforcer leur engagement et leur contribution à la performance organisationnelle. ,
- **l'expert administratif** cherche à optimiser l'efficacité des activités RH à travers la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des services et le respect des procédures administratives.

Ce modèle montre que la maîtrise simultanée de ces quatre rôles permet d'améliorer significativement la performance des ressources humaines, notamment en termes de mobilisation du personnel, de réduction du turnover volontaire et d'amélioration du climat organisationnel.[28]

[28] CHÊNEVERT D. et al., « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y a-t-il un lien ? », *Actes du 9e Congrès de l'AGRH*, 2008, pp. 1-17.

Figure 3: Le modèle des rôles de la fonction RH selon Ulrich (1996)



Source : ULRICH, D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1996, p. 24.

2.4. Les types de performance RH :

La performance des ressources humaines constitue un concept clé en gestion des organisations, qui permet d'évaluer la contribution des individus, des équipes et de l'organisation à la réalisation des objectifs stratégiques. Elle est basée sur une approche multidimensionnelle qui distingue principalement la performance organisationnelle, la performance individuelle et la performance collective.

2.4.1. Performance organisationnelle :

On peut définir la performance organisationnelle comme l'aptitude d'une organisation à accomplir ses activités et à réaliser les objectifs établis, grâce à l'apport direct ou indirect de ses collaborateurs. Elle illustre donc le degré d'efficience globale de l'organisation dans l'utilisation et la mise en œuvre de ses ressources humaines pour générer les résultats prévus.[29]

2.4.2. Performance individuelle :

On considère généralement la performance individuelle comme un construit multidimensionnel principalement axé sur le comportement. Cela fait référence à toutes les

[29] VASILE G. I. et ZHAN X., « Human Resources Management in Organizational Performance », in GRIGORESCU A. et RADU V. (dir.), *Lumen Proceedings*, vol. 15 : 2nd International Conference Global Ethics – Key of Sustainability (GEKOS), LUMEN Publishing House, Iasi, 2021, pp. 102-112.

actions et comportements qu'un individu adopte dans le contexte de son travail, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de l'organisation. En ce sens, son évaluation peut se faire en fonction du degré de contribution de chaque employé à l'obtention des résultats escomptés.[30]

2.4.3. Performance collective :

La performance collective, quant à elle, se rapporte à la capacité d'une équipe à atteindre les objectifs qui lui sont assignés, qu'ils soient de nature quantitative ou qualitative. Elle résulte de la coordination des efforts individuels et de la qualité des interactions entre les membres du groupe. Ainsi, elle traduit une dynamique collaborative orientée vers la réalisation d'objectifs communs.[31]

2.5. Les indicateurs de performance des RH :

Les indicateurs clés de performance des ressources humaines (KPI RH) constituent des outils essentiels permettant de mesurer, suivre et améliorer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Ils apportent un appui à la prise de décision en offrant une vision chiffrée de la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'organisation. À travers ces indicateurs, il est possible d'évaluer notamment l'implication des employés, leur performance, le respect des obligations légales, la qualité des recrutements ainsi que l'efficience des processus internes.

Tableau 1: Les principaux indicateurs de performance RH

Type d'indicateur	Description	Exemples
Mobilisation des employés	Degré d'implication, d'engagement et de participation active des	Taux de rotation du personnel, niveau d'adhésion aux projets organisationnels.

[30] DLIMI S., FAZROUN A. et SIBAI I., « Performance individuelle en entreprise : enjeux, leviers et stratégies », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 22, 2024, pp. 816-833.

[31] ELKAM K. et FARIDI M., « Performance collective : conceptualisations, approches de mesure et enjeux dans un contexte hybride et digitalisé », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 29, 2025, pp. 1064-1083.

	salariés dans la vie et les objectifs de l'organisation.	
Climat de travail	Qualité perçue des relations sociales internes, ambiance générale et bien-être psychologique et professionnel des employés.	Taux de satisfaction des salariés, indice de coopération entre collègues, perception du soutien managérial.
Rendement	Productivité individuelle et collective des salariés, capacité à atteindre les objectifs opérationnels fixés.	Volume de production par employé, taux de réalisation des objectifs, efficacité des tâches réalisées.
Développement des employés	Actions visant à améliorer les compétences, les qualifications et les parcours professionnels des salariés.	Nombre d'heures de formation par employé, taux de promotion interne, évolution des compétences certifiées.
Transfert d'apprentissage	Capacité des employés à réinvestir dans leur activité professionnelle les connaissances et compétences acquises.	Mise en application effective des apprentissages, amélioration des performances consécutive à une formation.

Source : Adapté de ABDELFADEL K. et SBITI M., « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 4, n° 3, 2020, pp. 346-372.

En complément des indicateurs précédemment présentés, d'autres outils permettent d'évaluer la performance des ressources humaines, notamment ceux relatifs à la stabilité du personnel, à l'absentéisme et à la conflictualité, offrant ainsi une vision plus complète du climat organisationnel et de l'efficacité des pratiques RH.

- **Indicateurs de turnover**

  Le turnover mesure le taux de rotation du personnel au sein de l'organisation. Il permet d'évaluer la stabilité des effectifs et de détecter d'éventuels dysfonctionnements liés aux conditions de travail, à la gestion des carrières ou aux politiques de ressources humaines. Parmi les indicateurs utilisés figurent le taux de démission, la stabilité globale du personnel et l'ancienneté moyenne des employés.

- **Indicateurs d'absentéisme**

  Ces indicateurs permettent de quantifier l'ampleur et la fréquence des absences des salariés, qu'elles soient liées à des maladies, des accidents de travail ou d'autres motifs. Ils constituent un outil clé pour analyser le climat social et identifier d'éventuels problèmes concernant la motivation, l'organisation interne ou les conditions de travail. Les exemples incluent le taux d'absentéisme, le nombre d'absences par salarié et les journées théoriques de travail manquées.

- **Indicateurs de conflictualité**

  Les indicateurs de conflictualité évaluent l'intensité et la fréquence des tensions sociales au sein de l'organisation. Ils fournissent une vision globale des rapports conflictuels entre le personnel et la direction et permettent d'anticiper les situations de crise sociale. Les mesures incluent la fréquence des manifestations de conflit et le taux de pression des grèves.[32]

3. Les modèles théoriques de mesure de la performance RH :

Les modèles théoriques permettent d'évaluer et d'aligner la performance des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Parmi les plus influents, le HR Scorecard, le Human Capital Scorecard de Jac Fitz-Enz et le Balanced Scorecard structurent des indicateurs multidimensionnels, reliant les pratiques RH aux résultats financiers et opérationnels via des chaînes causales et des mesures équilibrées.

[32] NARO G., « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting », *Les actes de la DGESCO*, 2006, pp. 43-72.

3.1. Le HR Scorecard :

Le HR Scorecard constitue un cadre stratégique permettant d'aligner les pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie globale de l'entreprise. Il repose sur une chaîne causale hiérarchisée, débutant par l'évaluation des compétences des managers RH, puis examinant l'adéquation des pratiques et politiques RH, l'alignement interne et externe de ces pratiques, et le rapport coût/valeur des processus. Enfin, il s'attache à mesurer les comportements des employés directement liés à la mise en œuvre stratégique. Chaque indicateur est associé à un objectif précis, une métrique mesurable, une cible quantitative et des actions correctives, intégrés dans un protocole global de gestion du changement pour maximiser l'impact organisationnel.[33]

3.2. Le Human Capital Scorecard de Jac Fitz-Enz :

Le Human Capital Scorecard, développé par Jac Fitz-Enz, propose un dispositif d'évaluation du capital humain en lien avec la performance organisationnelle. Il met l'accent sur le retour sur investissement des ressources humaines, en tenant compte à la fois des effets immédiats et différés sur la performance financière. Les indicateurs opérationnels incluent notamment le chiffre d'affaires par équivalent temps plein, la valeur ajoutée humaine, le coût du capital humain et le taux de rotation du personnel. Ce modèle considère que la performance et la création de valeur issues du capital humain sont essentielles pour mesurer efficacement la contribution stratégique des RH à l'organisation.[34]

3.3. . Le Balanced Scorecard :

Le Balanced Scorecard fournit aux dirigeants une vue synthétique et multidimensionnelle de la performance organisationnelle, combinant indicateurs financiers et opérationnels. Il relie la performance passée, mesurée par des indicateurs financiers, à la performance future à travers la satisfaction client, les processus internes et les activités d'innovation. Inspiré du

[33] HUSELID M. & BARNES J., « Human capital management systems as a source of competitive advantage », *article de recherche*, 2003, pp.1-27.

[34] MEPARISHVILI K., « ROI (Return on Investment) on Human Capital », *Caucasus Journal of Social Sciences*, vol. 6, 2023, pp. 107-121.

tableau de bord d'un cockpit d'avion, il permet de concentrer l'attention sur les indicateurs critiques, d'éviter la surcharge d'information et de prévenir la sous-optimisation des performances dans différents domaines. Le modèle favorise ainsi une approche équilibrée et intégrée de la gestion stratégique, où la performance RH contribue directement aux objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise.[35]

Ces trois modèles dépassent les approches classiques de mesure de la performance RH en reliant les compétences humaines, les processus et le capital humain à la performance stratégique de l'organisation. Le HR Scorecard insiste sur l'alignement stratégique et la chaîne causale des comportements, le Human Capital Scorecard évalue le retour sur investissement du capital humain à travers des indicateurs financiers et temporels, tandis que le Balanced Scorecard propose une vision globale et équilibrée intégrant plusieurs dimensions de la performance. Ensemble, ils renforcent le rôle stratégique de la fonction RH dans la création de valeur et la compétitivité de l'entreprise.

4. Leviers clés de la performance RH :

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, plusieurs **leviers stratégiques** permettent d'influencer directement la performance des employés et, par conséquent, l'efficacité globale de l'organisation. Ces leviers constituent des pratiques structurantes qui orientent les comportements, optimisent les compétences et favorisent l'engagement du personnel. Parmi les plus déterminants, on distingue l'évaluation de la performance, la formation et le développement, ainsi que le recrutement et la sélection, chacun contribuant de manière spécifique à l'alignement des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

4.1. Évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance désigne un processus formel et périodique par lequel le manager apprécie le travail d'un employé ou d'une équipe à partir de critères prédéfinis, puis

[35] KAPLAN R. S. et NORTON D. P., « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, 1992, pp. 71-79.

communique les résultats obtenus. Ce processus vise à fournir un feedback structuré, à aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation et à appuyer les décisions relatives à la gestion des ressources humaines, notamment la formation, la promotion et la planification des carrières. Il constitue ainsi un levier essentiel d'amélioration de la performance organisationnelle et de l'engagement des employés.[36]

4.2. La formation et le développement :

La formation et le développement constituent une pratique RH visant à optimiser le capital humain en renforçant les compétences, les connaissances et les capacités opérationnelles des employés. Ce levier repose sur des actions pédagogiques adaptées aux besoins du marché et de l'entreprise, permettant aux salariés d'améliorer leur efficacité, de s'adapter aux évolutions technologiques et de s'approprier la culture organisationnelle. En favorisant la progression professionnelle et l'engagement, il contribue à accroître la performance globale de l'organisation.[37]

4.3. Recrutement et sélection :

Le recrutement et la sélection désignent l'ensemble des pratiques RH destinées à attirer, identifier et retenir les talents les plus adaptés aux besoins de l'organisation. Un recrutement efficace garantit une adéquation optimale entre les compétences du candidat, les exigences du poste et la culture d'entreprise. Ce levier influence directement la productivité des employés, la qualité du service et la motivation collective, en constituant une base stratégique pour la constitution d'une main-d'œuvre compétente et engagée.[38]

---

[36] ALSAKARNEH A. et al., « The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Increasing Organizational Performance and the Mediating Effect of Employee Engagement », *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 12, n° 2, 2024, pp. 1141-1154.

[37] LEI S. et WU Y., « The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Development and Organizational Performance », *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 89, 2024, pp. 158-163.

[38] INDUMATHI M. K. & JANSIRANI P., « The Impact of HR Practices on Employee Productivity », *International Scientific Journal of Engineering and Management (ISJEM)*, vol. 4, numéro spécial (Special Edition), 2025, pp. 159-164.

Section 02 : Management digital et processus de digitalisation

Dans un environnement caractérisé par une évolution technologique accélérée et une digitalisation croissante des activités, le management digital et les processus de digitalisation s'imposent comme des vecteurs structurants de transformation organisationnelle. Ils traduisent une recomposition des paradigmes managériaux traditionnels, fondée sur l'intégration des technologies numériques et la redéfinition des modes de coordination, de décision et de création de valeur au sein des organisations.

1. Le management digital :

1.1. Définition du management digital :

Le management digital, également appelé « e-management » ou « digital management », représente une évolution des pratiques de gouvernance des organisations à l'ère numérique. Il consiste à intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les différentes fonctions du management, notamment la planification, l'organisation, l'animation et le contrôle. Cette approche ne se limite pas à l'ajout d'outils numériques aux pratiques traditionnelles, mais implique une transformation des méthodes managériales en fonction des opportunités offertes par le numérique.[39]

Dans une perspective opérationnelle, le management digital correspond à une organisation du travail reposant sur des techniques et des méthodes exploitant les fonctionnalités des technologies numériques. Cette approche mobilise différents outils de communication, tels que les messageries instantanées, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise, afin de faciliter la collaboration des équipes à travers des outils numériques sécurisés.[40]

Le management digital peut également être défini selon deux niveaux. Au sens large, il désigne l'utilisation des technologies avancées afin d'améliorer les fonctions de pilotage

[39] KALIKA, M., « Le management est mort, vive le e-management ! », Revue Française de Gestion, n° 129, 2000, pp. 68-74.

[40] NASRI, A., « Digital Management in the Era of Digital Transformation in Algeria: A Legal Approach », Algerian Review of Human Security, vol. 11, n° 1, 2025, pp. 988-1004.

stratégique, d'organisation et de contrôle. Au sens restreint, il concerne principalement l'optimisation des processus opérationnels et des activités courantes de l'entreprise.[41]

Dans le domaine des ressources humaines, le management digital s'appuie sur les technologies numériques pour gérer et automatiser certaines activités RH, tout en favorisant une prise de décision fondée sur les données.[42]

1.2. Les caractéristiques du management digital :

Le management digital se caractérise par un ensemble de dimensions stratégiques, humaines et organisationnelles définissant le rôle du manager dans un environnement en transformation. Ces caractéristiques dépassent les seules compétences techniques et visent à accompagner efficacement le changement au sein des organisations.

1.2.1. Vision stratégique et innovation :

Un dirigeant digital doit avoir une vision innovante et être capable de prévoir les changements technologiques et de marché. Il maîtrise la complexité, agit avec intelligence d'affaires et se distingue par une orientation connaissance et une créativité durable.[43]

1.2.2. Compétences relationnelles et humaines :

Le leadership digital repose également sur une forte dimension humaine. Le leader instaure un climat de confiance et de sécurité psychologique, favorise la communication continue, le coaching et la responsabilisation des équipes. Il inspire, engage et développe l'autonomie de ses collaborateurs. Sur le plan personnel, il se caractérise par la curiosité, l'initiative et la conscience de soi.[44]

---

[41] HAN, X. et al., « Enterprise digital management: Research review, current status and prospects », *Management System Engineering*, ,vol. 3, n° 8, 2024, pp. 1-19.

[42] ZHANG J., CHEN Z., « Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age », *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, n° 1, 2024, pp. 1482-1498.

[43] KLEIN M., « Leadership characteristics in the era of digital transformation », *Business & Management Studies: An International Journal*, vol. 8, n° 1, 2020, p. 883-902.

[44] TIGRE F. B., HENRIQUES P. L. et CURADO C., « The digital leadership emerging construct: A multi-method approach », *Management Review Quarterly*, vol. 74, 2024, pp. 789-836.

1.2.3. Agilité, adaptabilité et apprentissage continu :

Dans un environnement marqué par l'incertitude et le changement, le management digital exige une forte agilité stratégique et opérationnelle. Le leader adopte une planification flexible, une prise de décision itérative et une capacité d'expérimentation continue. Il s'appuie également sur les technologies collaboratives pour renforcer la résilience organisationnelle.[45]

1.2.4. Maîtrise technologique et exploitation des données :

La transformation digitale se traduit par une maîtrise accrue des technologies, notamment l'automatisation des tâches, l'exploitation des données massives (big data) pour la prise de décision, ainsi que l'accès instantané et continu à l'information. Elle implique également le développement de compétences liées à la collecte, au traitement et à l'analyse des données.[46]

1.2.5. Gouvernance, maturité et transformation organisationnelle :

Le management digital implique une évolution de la gouvernance organisationnelle. Il contribue à la redéfinition du modèle économique, à l'optimisation des processus internes et à la création de valeur. Il permet également d'améliorer l'expérience collaborateur à travers un environnement de travail plus dynamique et digitalisé.[47]

1.3. Différences entre le management digital et le management traditionnel :

1.3.1. Transformation des qualités de leadership :

Le management traditionnel repose sur un leader orienté vers la performance, qui suit strictement le plan d'affaires, supervise les employés et utilise les technologies numériques comme outils auxiliaires. En revanche, le management digital se caractérise par un leader qui crée de la valeur pour toutes les parties prenantes, développe une culture organisationnelle

[45] ADEYINKA-OJO S. (dir.), *Digital Project Management: Strategic Theory and Practice*, IntechOpen, IntechOpen Series Business, Management and Economics, vol. 31, London, 2025, p. 33.

[46] SAADAOUI W., TAHOUR A., « La transformation digitale dans la fonction de gestion des ressources humaines : approches théoriques », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 33, 2025, pp. 1-26.

[47] McCARTHY P., SAMMON D., ALHASSAN I., « The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice », *Business Horizons*, vol. 67, n° 4, 2024, pp. 413-423.

agile, construit un modèle d'affaires adaptable et intègre les technologies numériques comme composante essentielle du management.[48]

1.3.2. Flexibilité organisationnelle selon l'intensité technologique :

Dans les entreprises à faible intensité technologique, le management traditionnel se caractérise par des structures rigides, une planification formelle et une forte hiérarchie. À l'inverse, le management digital, courant dans les entreprises high-tech, favorise la flexibilité organisationnelle, l'innovation continue et le leadership participatif. Ce qui leur permet une meilleure adaptation aux changements du marché.[49]

1.3.3. Limites des systèmes traditionnels de mesure de la performance :

Le management traditionnel utilise des concepts classiques de contrôle de gestion, centrés sur l'efficience, mesurée par des indicateurs globaux. Le management digital, grâce à des systèmes d'information avancés, transforme profondément la planification et l'évaluation de la performance. L'efficience devient contextuelle et dynamique : les ressources critiques sont suivies en temps réel, permettant des ajustements immédiats sans intervention hiérarchique systématique.[50]

1.3.4. Nouvelles modalités de travail : suppression des contraintes de lieu et de temps :

Le management traditionnel est limité par le lieu et les horaires fixes de travail, restreignant le télétravail. Le management digital s'affranchit de ces contraintes, facilitant le travail à distance grâce aux outils de messagerie et de visioconférence. Les opérations

[48] ISHCHUK A., « Transformation of managerial leadership qualities under the influence of business digitalization », *AGORA International Journal of Economical Sciences*, vol. 18, n° 1, 2024, pp. 74-81.

[49] TITOV S. et al., « Digital transformation enablers in high-tech and low-tech companies: a comparative analysis », *Australian Journal of Management*, vol. 48, n° 4, 2023, pp. 801-843.

[50] COSA M., TORELLI R., « Digital transformation and flexible performance management: a systematic literature review of the evolution of performance measurement systems », *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, n° 3, 2024, pp. 445-466.

deviennent ainsi indépendantes du lieu et du temps, avec des services disponibles 24/7, alors que le management traditionnel reste attaché à la présence physique et aux horaires fixes.[51]

1.3.5. Passage des structures hiérarchiques aux modèles collaboratifs :

Le management traditionnel est fondé sur une structure hiérarchique et autoritaire : les leaders possèdent une autonomie décisionnelle exclusive, et les employés exécutent les directives avec un minimum d'implication. En opposition, le management digital privilégie un leadership collaboratif et agile. Le leader numérique ne décide pas seul ; il reconnaît que l'innovation et la résolution de problèmes ne se limitent pas aux plus hauts niveaux de l'organisation. Il s'appuie sur la diversité des points de vue et des compétences dans toute l'entreprise, favorisant ainsi une compréhension approfondie des technologies et une prise de décision partagée.[52]

1.4. Le rôle du management digital :

Le management digital remplit des fonctions stratégiques, opérationnelles, humaines et décisionnelles qui soutiennent la transformation numérique et l'adaptation organisationnelle.

- **Rôle stratégique :**

Le leadership stratégique constitue un levier central de la transformation numérique, et non un simple facteur de soutien. Il repose sur la capacité du leader à formuler une vision claire et cohérente, à s'adapter aux évolutions technologiques et à piloter le changement organisationnel. À cela s'ajoutent des compétences relationnelles, notamment l'intelligence émotionnelle, qui permet de mobiliser les équipes et de favoriser l'adhésion au changement.[53]

---

[51] BENYACOUB B., HADJ ALI A., « Le management et la révolution digitale : plus de résilience face à la crise », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 3, 2021, pp. 305-321.

[52] CHAUHAN R. S., THANGAVELU C., « Transforming leadership for the digital era: embracing collaboration and technological proficiency », *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2024, pp. 14364-14379.

[53] ALI A. K., « Evaluating the role of strategic leadership in the success of corporate digital transformation », *Global Research in Economics and Advanced Theory (GREAT)*, vol. 1, n° 3, 2024, pp. 111-118.

- **Rôle opérationnel** :

Sur le plan opérationnel, le management digital vise à structurer les données et les processus de travail de manière rigoureuse. Des approches comme DataOps offrent aux organisations une méthode à la fois intégrée et disciplinée pour développer leurs capacités de traitement analytique de l'information. Cette approche permet de structurer la collecte, l'analyse et l'exploitation des données, compétences désormais indispensables pour réussir la transformation numérique des activités.[54]

- **Rôle humain:**

La dimension humaine constitue un facteur déterminant dans la réussite de la transformation digitale. Au-delà des compétences techniques et stratégiques, le leadership digital repose fortement sur des compétences comportementales telles que l'écoute active, la capacité d'apprentissage et l'adaptabilité. La compréhension des résistances au changement et des préoccupations des individus permet au leader d'accompagner efficacement les équipes dans le processus de transformation.[55]

- **Rôle décisionnel et de pilotage :**

Le management digital implique également un rôle clé en matière de prise de décision et de pilotage stratégique. Il nécessite une définition claire des objectifs à atteindre ainsi qu'une capacité d'ajustement continu des actions mises en œuvre. La digitalisation peut renforcer les pratiques performantes comme accentuer certains dysfonctionnements organisationnels, ce qui rend nécessaire un pilotage continu fondé sur des décisions adaptées afin d'orienter efficacement la transformation numérique.[56]

---

[54] XU J. et al., « Digital Business Transformation through DataOps », *Australasian Conference on Information Systems*, Sydney, 2021, pp. 1-11.

[55] PHILIP J., GILLI K. et KNAPPSTEIN M., « Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 44, n° 3, 2023, pp. 392-406

[56] CÖSTER M. et al., *Digital Transformation: Understanding Business Goals, Risks, Processes, and Decisions*, Open Book Publishers, Cambridge, 2023, p. 24.

2. Le processus de digitalisation :

Le processus de digitalisation s'inscrit dans une dynamique évolutive résultant de transformations technologiques majeures ayant marqué les différentes révolutions industrielles. Il ne constitue pas une rupture isolée, mais plutôt l'aboutissement d'un enchaînement progressif de mutations, débutant par la numérisation des informations et se poursuivant par l'intégration généralisée des technologies numériques au sein des organisations.

2.1. Définition de la numérisation (*digitization*) :

La numérisation s'inscrit dans une évolution historique des systèmes de codification de l'information. Dès le XVIIe siècle, les travaux de Gottfried Leibniz sur le système binaire ont posé les bases théoriques permettant, ultérieurement, le développement des technologies numériques. Par la suite, certaines innovations, à l'instar du code Morse, ont constitué des formes primitives de transcription de l'information en signaux codés. L'essor de l'informatique au milieu du XXe siècle marque ainsi une étape décisive, souvent associée à une nouvelle révolution industrielle.[57]

D'un point de vue fonctionnel, la numérisation désigne le processus de conversion des informations analogiques en données numériques exploitables par des systèmes informatiques. Cette transformation permet non seulement le stockage et la transmission des données, mais également leur traitement automatisé. À titre illustratif, le scan d'un document papier constitue une application typique de ce processus, en convertissant un contenu physique en une représentation numérique manipulable.[58]

[57] BOUTAQBOUT Z., MOUNAIM L. et LOUANI S., « Digitalisation à travers les décennies : une analyse bibliométrique de 1988 à 2022 », *Journal of Information Sciences*, vol. 4, n° 4, 2024, pp. 21-46.

[58] ELMOUTAOUKIL A. et BELKACEM C., « Le digital, le numérique, la transition et la transformation digitales : des définitions en difficulté », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 6, n° 2, 2025, pp. 762-773

Figure 4: Principales définitions de la numérisation

Auteurs	Définitions
Picard, 2011	« La numérisation fait référence à la conversion de l'information du monde analogique au monde numérique ».
Dougherty et Dunne, 2012	« La numérisation est le codage d'informations analogiques dans un format numérique (c'est-à-dire en zéros et en uns) de sorte que les ordinateurs puissent stocker, traiter et transmettre ces informations ».
Sebastian et al., 2017	« La numérisation est le passage des tâches analogiques aux tâches numériques ».
Davidovski, 2018	« La numérisation consiste à convertir et/ou à représenter des éléments analogiques/physiques dans un format numérique, qui peut être utilisé par un système informatique pour de nombreuses raisons ».
Ahmadov et al., 2019	« La numérisation est le processus de passage de l'analogique au numérique ».
Bican et Brem, 2020	« La numérisation est un processus technique par lequel une information analogique est convertie en une version numérique au moyen d'un codage et d'une programmation par des dispositifs informatiques ».
Morze et Strutynska, 2021	« La numérisation est un processus technique consistant à convertir des flux de données analogiques en format numérique (en bits) ».
Verhoef et al., 2021	« La numérisation est l'action de convertir une information analogique en information numérique ».
Schilz et Rehbein, 2022	« La numérisation est le processus de conversion analogique-numérique ».

Source : BOUTAQBOUT Z., MOUNAIM L. et LOUANI S., 2024, p. 24.

2.2. Définition de la digitalisation :

Selon George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee, « la digitalisation est le processus d'intégration de la technologie numérique dans tous les aspects d'une entreprise, ce qui entraîne des changements fondamentaux dans la façon dont l'entreprise opère et crée de la valeur pour ses clients ». Cette définition met l'accent sur le caractère global et transformateur de l'intégration numérique, soulignant l'impact profond sur le fonctionnement interne et la création de valeur.[59]

De son côté, Jeanne W. Ross et Cynthia M. Beath définissent la digitalisation comme l'utilisation systématique des technologies numériques pour optimiser les processus métier, transformer les modèles économiques et fournir de la valeur ajoutée aux clients. Cette

[59] WESTERMAN G., BONNET D., McAFEE A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Press, Boston, 2014, p. 4.

approche insiste particulièrement sur l'efficacité des processus et la transformation des modèles d'affaires au service des clients.[60]

Ces définitions montrent que, malgré des nuances dans l'accent mis sur les transformations internes ou sur l'optimisation des processus, la digitalisation converge vers l'objectif principal : l'intégration des technologies numériques pour créer de la valeur.

Figure 5: Principales définitions de la digitalisation

Auteurs	Définition
Brennen et Kreiss, 2016	« La digitalisation est la réorganisation de plusieurs sphères de la vie sociale autour des infrastructures digitales de communication et de médias ».
Clerck, 2017	« La digitalisation est définie comme l'utilisation des technologies et des données digitales pour créer des revenus, remplacer/transformer les processus d'affaires et créer un environnement pour les affaires digitales ».
Pagani et Pardo, 2017	« La digitalisation se réfère à l'optimisation des processus commerciaux en utilisant une coordination plus efficace des processus et/ou en améliorant les expériences des utilisateurs afin de créer de la valeur pour les clients ».
Parviainen et al., 2017	« La digitalisation peut se référer à l'amélioration des processus actuels, et à l'identification de nouvelles perspectives commerciales ».
Davidovski, 2018	« La digitalisation est l'application de technologies et de données digitales afin de créer de la valeur commerciale et de générer des revenus, pour des fins d'amélioration ».
Gebauer et al., 2020	« Le terme digitalisation fait référence au processus par lequel les mondes physique et digitale fusionnent via l'utilisation de plusieurs technologies ».
Bican et Brem, 2020	« La digitalisation est un processus socio-technologique qui implique la mise en œuvre de méthodes de digitalisation dans des contextes institutionnels et sociaux plus larges pour jeter les bases de la technologie digitale ».
Ritter et Pedersen, 2020	« La digitalisation fait référence à l'utilisation des technologies digitales qui entraînent des changements dans les marchés commerciaux et dans la société en général ».
Pech et Vrchota, 2022	« La digitalisation signifie la transformation des processus d'affaires de l'entreprise sous forme digitale ».
Gartner, 2024[1]	« La digitalisation est l'utilisation des technologies digitales pour changer un modèle d'entreprise et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de production de valeur ; c'est le processus de passage à une entreprise digitale ».

Source : BOUTAQBOUT Z., MOUNAIM L. et LOUANI S., 2024, p. 26

2.3. Distinction entre numérisation, digitalisation et transformation digitale :

Pour éclairer ces transformations, il est utile d'adopter le cadre proposé par Jason Bloomberg (2018), qui présente le triptyque comme une progression allant du domaine numérique vers un domaine digitalisé puis vers un domaine transformé digitalement. Ainsi:

- La numérisation désigne le passage de l'analogique au format numérique.

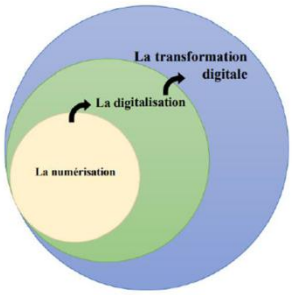
[60] ROSS J. W., BEATH C. M., QUAADGRAS A., *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*, MIT Press, Cambridge (MA), 2019, p. 5

- La digitalisation concerne l'adaptation des processus.

- La transformation digitale correspond au processus par lequel les données sont exploitées pour générer des connaissances et les convertir en informations destinées à guider des actions futures par des moyens créatifs.

Le processus de numérisation, bien qu'encore en cours en raison du volume important de la documentation cartographique héritée, a été progressivement dépassé au cours de la dernière décennie par la digitalisation. Cette évolution a été déclenchée par des cadres législatifs et des dynamiques d'intégration internationale, notamment la directive INSPIRE et les initiatives d'harmonisation internationale.[61]

Figure 6 : Distinction entre numérisation, digitalisation et transformation digitale



Source : ELHALI A. et al, « La crise du COVID-19 un élan à la transformation digitale au Maroc », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol 4, N° 2, 2022, pp : 396-412.

2.4. Les étapes du processus de digitalisation :

L'analyse croisée des principaux modèles de digitalisation révèle l'existence de trois phases récurrentes, bien que leur intitulé et leur périmètre varient selon les cadres théoriques.

[61] FORMOSA S., FORMOSA PACE J., « Digitisation, Digitalisation, Digital Transformation: The Maltese Spatial Encounter », in FORMOSA S., FORMOSA PACE J. et SCIBERRAS E. (dir.), *Virtualis: Social, Spatial and Technological Spaces in Real and Virtual Domains – SpatialTrain III*, Planning Authority, 2022, pp. 305-317.

2.4.1. L'initiation de la transformation :

Cette phase correspond à une prise de conscience stratégique du besoin de transformation. L'organisation identifie des signaux internes (coûts, dysfonctionnements) et externes (évolutions technologiques, mutations des marchés, pressions concurrentielles) qui rendent nécessaire le changement, tout en élaborant une vision stratégique et une feuille de route de la transformation numérique.[62]

2.4.2. L'adoption des technologies numériques :

La deuxième étape correspond à la mise en œuvre opérationnelle. Après que la décision d'adopter a été formellement prise, l'entreprise déploie des moyens visant à intégrer la technologie dans son cadre professionnel. Cela implique des actions concrètes telles que la formation des utilisateurs, des séances de démonstration, l'ajustement des infrastructures existantes et l'élaboration d'un calendrier de déploiement. Une mise en œuvre insuffisante peut limiter l'efficacité du processus de digitalisation.[63]

2.4.3. La surveillance et l'amélioration continue :

La troisième phase est celle du pilotage dans la durée. Une fois le processus digitalisé opérationnel, l'organisation met en place une surveillance régulière pour vérifier l'atteinte des objectifs fixés et la conformité des produits ou services délivrés. Elle collecte des données de pilotage (indicateurs, audits, remontées d'informations, retours des parties prenantes) et analyse les écarts constatés. Sur cette base, des actions correctives ou des transformations plus profondes sont décidées. Cette boucle d'amélioration continue garantit que la digitalisation ne reste pas un événement ponctuel mais s'inscrit dans une dynamique durable.[64]

---

[62] SCIUK C. et al., « A Journey, not a Destination – A Synthesized Process of Digital Transformation », *ICIS 2023 Proceedings*, Association for Information Systems, 2023, pp. 1-17.

[63] PIOT-LEPETIT I., FLOREZ M., GAUCHE K., « Digitalisation des exploitations agricoles – Déterminants et impacts de l'adoption des innovations numériques », *Technologie et innovation*, vol. 8, 2023, pp. 1-15.

[64] PROJET DIGITAQ, « D1.2 – Une revue de littérature sur la digitalisation des processus et le tableau de bord », Rapport de recherche, Université Lyon 2, 2022, pp. 1-39.

2.5. Les outils technologiques de processus de digitalisation :

Le processus de digitalisation fait référence à l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les processus, les opérations et les modèles commerciaux d'une entreprise ou d'une organisation.

Tableau 2: les technologies clés de processus de digitalisation

Les technologies clés	**L'explication**
Le système d'information	L'utilisation de logiciels, de plateformes pour connecter et coordonner les différents départements et processus au sein d'une organisation, favorisant une meilleure collaboration.
Mobilité	L'utilisation croissante d'appareils mobiles et de technologies sans fil, permettant aux individus d'accéder aux informations et aux services de n'importe où.
Sécurité informatique (cyber sécurité)	Les pratiques et technologies visant à protéger les systèmes informatiques, les données et les réseaux contre les menaces et les attaques.
Réseaux sociaux	Les plateformes en ligne qui permettent aux individus et aux entreprises de partager du contenu, d'interagir et de construire des communautés virtuelles.
Commerce électronique	La vente de biens et de services en ligne via des plateformes, transformant la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et opèrent sur le marché.
Expérience client (CX)	L'ensemble des interactions qu'un client a avec une entreprise à travers tous les

	points de contact, avec un accent particulier sur la qualité de ces interactions et la satisfaction globale du client
Plateformes collaboratives	Des espaces en ligne qui facilitent la collaboration et l'échange d'informations entre les membres d'une organisation, souvent utilisés pour améliorer la coordination et la communication.
Blockchain	Une technologie de registre distribué qui sécurise et authentifie les transactions en les rendant transparentes et immuables, souvent utilisée dans les secteurs financiers et logistiques

Source : Goldstein D., « La transformation numérique des TPE/PME traditionnelles comme catalyseur du développement économique territorial : enjeux et impacts socio-économiques », *Thèse de doctorat*, Université de Limoges, Limoges, 2024, p. 344.

On peut citer d'autres technologies numériques :

- **Technologies pivots de la numérisation :**
  - . **Plateformes cloud :**

Les plateformes cloud offrent des ressources informatiques flexibles et disponibles à la demande, permettant le déploiement rapide d'applications et une intégration efficace des outils logiciels. Elles contribuent à la réduction des coûts informatiques, à l'amélioration des performances des systèmes et à une meilleure adaptabilité face aux évolutions du marché.[65]

- **Intelligence artificielle et machine learning :**

[65] PRABU V. P., « Advanced Software Tools for Enhancing Retail Operations in the Digital Era », *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*, vol. 13, n° 3, 2022, pp. 1-13.

L'intelligence artificielle recourt à des systèmes informatiques pour réaliser des tâches associées à l'intelligence humaine, telles que l'apprentissage, le raisonnement, la perception et la résolution de problèmes. Elle permet aux entreprises d'améliorer la qualité des services, d'accroître la productivité, de renforcer la coordination des processus et de soutenir la prise de décision, tout en optimisant les coûts et l'efficacité opérationnelle.[66]

- **Outils analytiques et automatisés :**

  - **Big Data Analytics :**

L'analyse des données massives permet aux entreprises de segmenter leur clientèle selon les comportements d'achat, les caractéristiques démographiques et les préférences psychographiques. Elle favorise une communication ciblée et une meilleure efficacité des campagnes marketing. Les outils d'analyse, tels que l'évaluation du sentiment des clients à travers les avis en ligne et les réseaux sociaux, facilitent la compréhension des perceptions du public. L'exploitation des données historiques et des indicateurs de marché permet de générer des prévisions de ventes précises, d'identifier les affinités produits et d'optimiser les stratégies de recommandation. Enfin, la gouvernance des données est essentielle pour garantir leur exactitude, leur sécurité et le respect des réglementations sur la protection de la vie privée.[67]

  - **Robotic Process Automation (RPA) :**

La RPA automatise les tâches répétitives et chronophages dans les fonctions administratives et opérationnelles, telles que le traitement des factures, la saisie de données, la gestion des paies et la réconciliation des informations. Elle permet de rationaliser les flux de traitement des commandes et la gestion des stocks, d'ajuster les prix et les promotions sur différents canaux et de déployer les ressources logicielles de manière flexible selon la demande. L'automatisation par RPA contribue à réduire les coûts, à limiter les erreurs opérationnelles et à améliorer l'efficacité des processus à grande échelle.[68]

  - **ERP (Enterprise Resource Planning) :**

---

[66] AYOKO O. B., « Digital Transformation, Robotics, Artificial Intelligence, and Innovation », *Journal of Management & Organization*, vol. 27, n° 5, 2021, pp. 831-835.

[67] PRABU V. P., *op. cit.*, p. 6.

[68] CORO M. B., « Navigating Digital Transformation: Insights from Recent Studies on Process Automation and Innovation », *International Seven Multidisciplinary Journal*, vol. 2, n° 1, 2023, p. 6.

Le logiciel ERP intègre les différentes ressources d'une entreprise pour planifier et gérer ses activités. Il centralise les données relatives aux matières premières, aux fournisseurs, aux processus de production et aux produits finis, permettant une vision globale et cohérente des opérations. Cette intégration favorise l'efficacité des processus, réduit les redondances et facilite la prise de décision en s'appuyant sur une base de données unique et partagée.[69]

- **CRM (Customer Relationship Management) :**

Le CRM consiste à utiliser les technologies pour optimiser la gestion de la relation client, en améliorant l'identification, l'acquisition et la fidélisation des clients. Il repose sur l'automatisation des forces de vente et permet de structurer et de suivre les interactions avec les clients. L'utilisation d'un CRM favorise la coordination des actions commerciales, l'amélioration de l'expérience client et la maximisation de la valeur à long terme des relations commerciales.[70]

3. Principaux processus organisationnels concernés par la digitalisation :

Trois processus principaux sont directement impactés par la numérisation. L'automatisation des opérations, via la RPA et l'intelligence artificielle, réduit les erreurs et libère du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. La prise de décision basée sur l'analyse des données, à travers l'analytique et la Business Intelligence, améliore la précision des prévisions et l'allocation des ressources. Enfin, la personnalisation des services, l'utilisation de chatbots et l'approche multicanale améliorent l'expérience client.[71]

Une vision systémique élargit ce champ à la gestion des processus d'affaires (BPM), incluant l'harmonisation des objectifs digitaux, la mise en place d'infrastructures technologiques (cloud, IoT, IA), la flexibilité opérationnelle, la transition numérique et

[69] BENTAIBA F. et ARABA R., *op. cit.*, p. 484

[70] RHAZZI A. et DHIBA Y., « La digitalisation comme facteur de l'innovation », *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, vol. 4, n° 15, 2022, pp. 1-15.

[71] BHATI B., « Influence of Digital Transformation on Business Processes and Customer Engagement », *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, vol. 13, n° 2, 2025, pp. 102-108.

environnementale, ainsi que la gestion de la culture digitale et l'évaluation des performances en temps réel.[72]

Dans le domaine industriel, les processus couvrent les principales étapes du cycle de vie : identification, évaluation, optimisation, gestion des risques, gestion des compétences, conduite du changement et supervision continue. Les fonctions de production, de supply chain et de support (RH, finance) sont également concernées par la digitalisation.[73]

4. Effets de la digitalisation sur les pratiques managériales :

Les managers du secteur privé intègrent de plus en plus les technologies digitales dans leurs activités quotidiennes. L'utilisation des plateformes de communication interne et des applications de suivi des activités est largement répandue, tandis que le recours aux données numériques pour la prise de décision reste moins développé, laissant place à un renforcement des compétences analytiques.[74]

L'ère numérique transforme profondément les méthodes de management, qui doivent être repensées selon quatre dimensions : centrée sur la tâche, la relation, le changement et l'environnement externe. Les technologies digitales optimisent les ressources, facilitent le travail à distance et permettent aux managers de mieux connaître les clients et de personnaliser les interactions, améliorant ainsi la gestion des ressources humaines.[75]

Section 03 : La digitalisation RH

Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique, la fonction des ressources humaines connaît une évolution profonde et structurelle. La digitalisation RH ne se limite plus à l'introduction d'outils technologiques, mais s'impose comme un processus global de réorganisation des pratiques, des compétences et des modes de gestion du capital

[72] LYSENKO S. et MAKOVOZ O., « Digital Innovations in Business Process Management », *Revista Académica Online*, vol. 11, n° 58, 2025, pp. 1-25.

[73] BUTT J., « A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach », *Designs*, vol. 4, n° 3, 2020, pp. 17-56.

[74] SARBU O., « The Transformation of Managerial Practices in Contemporary Enterprises in the Digital Era », *Seminar Științific Național "Marketingul și Logistica în Era Digitală"*, 2025, pp. 107-118

[75] MIHU C. et PITIC A.-G. et BAYRAKTAR D., « Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management », *Studies in Business and Economics*, vol. 18, n° 1, 2023, pp. 149-170.

humain. Cette section vise à présenter les principales dimensions de la digitalisation des ressources humaines, à travers ses définitions, ses outils, ses domaines d'application ainsi que ses impacts organisationnels, afin de mieux comprendre les mutations actuelles de la fonction RH.

1. Définition de la digitalisation des ressources humaines :

La digitalisation RH constitue aujourd'hui un levier majeur de transformation organisationnelle. Elle ne se limite pas à l'usage d'outils technologiques, mais restructure en profondeur la gestion du capital humain. Plusieurs approches théoriques permettent de mieux comprendre ses différentes dimensions.

- **Une automatisation au service de l'efficacité administrative** :

La digitalisation des RH se manifeste par l'implémentation de systèmes e-HRM qui automatisent les tâches administratives, comme la gestion des salaires, des prestations sociales ou le suivi des candidats, Elle fournit aux managers des tableaux de bord analytiques pour la planification de la main-d'œuvre et la gestion des talents.[76]

- **La numérisation comme vecteur expérientiel-stratégique :**

Elle révolutionne les processus des ressources humaines en encourageant la mobilité des applications et l'approche axée sur les services, établissant ainsi la fonction RH comme l'architecte de l'expérience des collaborateurs et le partenaire stratégique.[77]

- **Une adoption stratégique transformant l'organisation** :

L'intégration de nouvelles technologies par les services RH, désignée sous le terme de digitalisation des RH, permet à la fonction RH de se structurer en organisations modernes,

[76] DESSLER G., *Human Resource Management*, 16e éd., Pearson, 2020, p. 112.

[77] DELOITTE, « 2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus », *Deloitte Insights*, 2019, p. 83.

dynamiques et connectées, favorisant des équipes de travail réduites et agiles tout en optimisant l'efficacité organisationnelle.[78]

- **La transformation socio-technologique des interactions laborales :**

Ce processus reconfigure les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs en combinant intelligence artificielle et plateformes collaboratives, afin de favoriser une communication fluide, renforcer l'engagement des employés et accélérer la prise de décision.[79]

L'analyse des différentes dimensions de la digitalisation des ressources humaines met en évidence un processus multidimensionnel, combinant automatisation des tâches administratives, restructuration stratégique des processus, adoption de modèles organisationnels agiles et transformation des interactions de travail. Ces éléments convergents pour illustrer comment les technologies numériques redéfinissent la fonction RH, en renforçant à la fois l'efficacité organisationnelle et la qualité de l'expérience collaborateur.

2. Comparaison entre la GRH traditionnelle et la digitalisation de la GRH :

La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans la performance et la compétitivité des organisations. Longtemps dominée par des approches traditionnelles fondées sur des méthodes manuelles et des interactions en face à face, la GRH connaît aujourd'hui une transformation profonde sous l'effet de la digitalisation. Si les pratiques traditionnelles présentent l'avantage de favoriser les relations interpersonnelles et l'évaluation directe, elles s'avèrent souvent chronophages, coûteuses et peu flexibles. À l'inverse, les processus digitaux, reposant sur l'automatisation et l'utilisation de technologies modernes, promettent une meilleure efficacité, une réduction des coûts opérationnels et un accroissement de la satisfaction des employés.[80]

---

[78] WADDILL D., *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources*, Society for Human Resource Management (SHRM), 2018, p. 16.

[79] CORON C. et FRANQUINET A. et NOËL F., *Digital et RH – Les 4 défis stratégiques : Disruption, marchandisation, collaboration, robotisation*, Vuibert, 2019, p. 113.

[80] ABDELLAH H. et BEKKAOUI A., « Impact de la transformation digitale sur le processus de gestion des ressources humaines : étude comparative », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 7, n° 3, 2024, pp. 753-773.

Tableau 3: Comparaison entre la GRH traditionnelle et la digitalisation de la GRH

Critères d'analyse	GRH traditionnelle (avant digitalisation)	GRH à l'ère du numérique
Mode opératoire	Dominé par les processus manuels et le support papier	Fondé sur l'automatisation et l'usage de plateformes digitales
Stockage des données	Archives physiques (armoires, dossiers papier)	Stockage dématérialisé (cloud, serveurs sécurisés)
Accessibilité	Restreinte aux locaux et aux heures ouvrables	Disponible à distance et en continu (24/7)
Délai d'exécution	Allongé par la saisie et le traitement manuels	Raccourci grâce à l'automatisation des tâches
Structure des coûts	Élevé (impression, archivage, main-d'œuvre administrative)	Maîtrisé (réduction du papier, mutualisation des ressources)
Niveau de sécurité	Vulnérabilité aux pertes, vols ou détériorations	Renforcé par cryptage, sauvegarde et contrôle d'accès
Communication interne	Échanges physiques, courriers, affichage	Instantanée via messageries, réseaux sociaux d'entreprise, outils collaboratifs
Processus de recrutement	Long, avec annonces papier et tri manuel des CV	Rapide, automatisé, assisté par algorithmes de matching

Modalités de formation	Présentielle, supports imprimés, sessions planifiées	À distance, interactive, modules e-learning, réalité virtuelle
Suivi des performances	Périodique, basé sur des évaluations subjectives	Continu, piloté par indicateurs (KPI) et tableaux de bord dynamiques
Gestion des talents	Peu structurée, souvent réactive	Stratégique, prédictive, fondée sur l'analyse des données
Expérience collaborateur	Standardisée, peu personnalisée	Personnalisée, fluide, centrée sur l'utilisateur

Source : Adapté et enrichi de Lifandali S., « La transformation des métiers d'avenir et la digitalisation des outils de gestion des ressources humaines », *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, vol. 11, n° 01, 2023, pp. 199-215.

3. Différence entre e-HRM et Digital HRM :

Tandis que l'e-HRM se limite à une digitalisation opérationnelle des tâches RH via des outils numériques basiques, le Digital HRM transforme exhaustivement les pratiques et processus RH en intégrant médias électroniques, applications mobiles, analyses de données et technologies de l'information, pour une gestion RH plus efficiente par des technologies logicielles, applications et internet; à cet égard, il dépasse l'approche transactionnelle de l'e-HRM en favorisant une orientation mentale digitale chez les dirigeants et employés, instaurant une gestion, une organisation et un leadership du changement profondément ancrés dans le numérique, et impactant ainsi l'ensemble des domaines RH de manière holistique .[81]

[81] HALID H. et YUSOFF Y. M. et SOMU H., « The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance », in *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium, Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 141, Atlantis Press, 2020, pp. 96-99.

Complémentairement, cette évolution stratégique du Digital HRM incorpore des technologies de pointe telles que l'IA, l'analytique, le cloud et les solutions mobiles au sein de toutes les fonctions RH, réinventant leur fonctionnement et leur contribution à la valeur organisationnelle, au-delà de l'automatisation préliminaire de l'e-HRM.[82]

Tableau 4 : Différence entre digitalisation RH (d HRM) et e RH (e HRM)

Dimension	e−RH (Electronic HRM)	Digitalisation RH (d−HRM / Digital HRM)
Niveau d'analyse	Opérationnel (OL)	Stratégique (SL)
Approche théorique	Atomistique et fonctionnelle (AFA)	Holistique et intégrative (HIA)
Périmètre	Pratiques RH individuelles (recrutement, formation, évaluation, paie, etc.)	Système RH complet : culture, stratégie, structures, politiques et pratiques
Objectif principal	Efficacité administrative, réduction des coûts, automatisation	Alignement stratégique, harmonisation, résilience, transformation durable
Mode de développement	Asynchrone et polymorphique (chaque pratique évolue à son rythme)	Coordonné et harmonisé (équilibre entre toutes les pratiques)
Lien avec la soutenabilité	Soutenabilité environnementale et économique	Soutenabilité humaine et sociale (confiance, équité, inclusion, bien-être)

[82] ATTRI M. et MALHOTRA N., « A Comparative Analysis of Digital Transformation of HR Practices », *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, vol. 9, n° 6, 2025, pp. 1-9.

Condition de succès	Acceptation individuelle, facilité d'usage, support technique	Vision systémique, gouvernance intégrée, accompagnement du changement

Source : Adapté de Barghini S., Bonti M., *« Digital HRM and Electronic HRM: which relation? A conceptual clarification with insights into sustainability through the PRISMA protocol »*, *PuntOorg International Journal*, vol. 11, n° 2, 2024, pp. 104-128.

4. Les domaines des ressources humaines en cours de digitalisation :

La transformation numérique révolutionne les fonctions essentielles des ressources humaines en automatisant les opérations, en optimisant la gestion des compétences et en enrichissant l'expérience des collaborateurs.

- **Le recrutement :**

La digitalisation du processus de recrutement est marquée par une augmentation rapide et variée des outils dédiés à l'acquisition de talents. Cette évolution témoigne de l'adaptation des pratiques en ressources humaines aux exigences contemporaines du marché du travail. Ce phénomène illustre la maturité croissante de la transformation numérique dans ce domaine crucial, permettant une gestion plus efficace des flux de candidatures.[83]

- **La formation (e-learning)** :

Le e-learning constitue une solution efficace pour réduire les coûts liés aux formations traditionnelles. Il offre une plus grande flexibilité et accessibilité, notamment en période de contraintes organisationnelles. Cette approche favorise ainsi un développement continu des compétences tout en améliorant la performance globale de l'entreprise.[84]

- **La gestion administrative :**

[83] MARTINEZ-MORÁN P. et al., « The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case », *Sustainability*, vol. 13, 2021, pp. 1-18.

[84] ENNADI M., YASSAFI M., « La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 6, 2021, pp. 189-213.

L'intégration des technologies telles que le Robotic Process Automation (RPA) et les systèmes ERP permet d'automatiser les tâches administratives répétitives et d'assurer une meilleure intégration des processus RH. Cette digitalisation réduit les coûts opérationnels et améliore la fluidité des flux d'information, tout en permettant aux professionnels RH de se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée.[85]

- **L'évaluation des performances :**

Les algorithmes d'apprentissage automatique analysent les performances des employés avec une précision avancée, identifiant des tendances et schémas qui échappent à l'analyse humaine traditionnelle. Cette capacité d'analyse fine améliore la qualité des évaluations RH. Les outils numériques révèlent des insights invisibles à l'œil nu, favorisant des décisions plus objectives. Ils transforment ainsi l'évaluation en un processus data-driven, plus fiable et prédictif pour le management des talents**.**[86]

- **La communication interne :**

Les plateformes numériques de communication interne favorisent une meilleure interaction entre les collaborateurs et renforcent leur engagement. Elles contribuent à créer un environnement de travail plus collaboratif, améliorant ainsi la cohésion des équipes et la performance organisationnelle.[87]

5. Les outils de la digitalisation de la gestion des ressources humaines :

La digitalisation des ressources humaines s'appuie sur un ensemble d'outils numériques destinés à automatiser les processus, à appuyer la prise de décision et à optimiser l'expérience collaborateur, depuis le stade de la candidature jusqu'au développement des talents.

---

[85] MAKOVOZ O., LYSENKO S., « Digital technologies in personnel management », *London Journal of Interdisciplinary Sciences*, 2024, pp. 52-63.

[86] Ibid.

[87] ALROUSAN A., ALOQAILY A. N., TAWALBEH J., « Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation », *Journal of Posthumanism*, vol. 5, n° 5, 2025, pp. 1463-1481.

5.1. Outils de cœur métier :

- **Systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) :**

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) constitue une solution intégrée permettant de digitaliser et de centraliser l'ensemble des fonctions liées à la gestion du capital humain. Il facilite la gestion des collaborateurs, le suivi des relations contractuelles ainsi que l'administration de la paie.

Grâce à ses différentes fonctionnalités, le SIRH permet notamment :

- La gestion des dossiers du personnel (contrats, absences, congés, promotions) ;
- L'automatisation de la paie et des déclarations sociales ;
- Le suivi de la performance et le développement des compétences des employés.

Ainsi, le SIRH représente un levier essentiel d'amélioration de la productivité des services RH, en réduisant les tâches administratives répétitives et en assurant une meilleure fluidité de circulation de l'information.[88]

- **Exemple : Sage HR**

  Sage HR est une solution cloud dédiée à la gestion des ressources humaines. Elle permet de gérer, suivre et engager les collaborateurs à distance, tout en garantissant une expérience utilisateur fluide et accessible.

Cette plateforme intègre plusieurs fonctionnalités permettant d'automatiser les processus RH et d'optimiser la gestion des effectifs. Elle offre également aux employés un accès sécurisé à leurs informations personnelles via un espace individuel, tout en assurant la protection des données sensibles grâce à un système de gestion des autorisations.

Sage HR se compose de plusieurs modules fonctionnels, notamment : Ressources humaines de base ; Gestion des congés ; Suivi du temps de travail ; Planification des équipes ; Gestion des dépenses ; Évaluation de la performance ; Recrutement. [89]

---

[88] PIÉTREMENT G., *Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation*, Éditions Vuibert, Paris, 2017, p. 45.

[89] COOK, O., « What is Sage HR? », [en ligne], Sage HR Knowledge Base, disponible sur : https://support.sage.hr/en/articles/3869196-what-is-sage-hr ,(consulté le 19 Avril 2026).

5.2. Outils d'analytique et d'IA :

- **L'Analytique RH (HR Analytics) :**

L'analytique RH est considéré comme un outil technologique transformationnel qui permet d'agréger et de traiter des flux massifs de données relatives au capital humain afin de convertir les pratiques traditionnelles en stratégies innovantes. Il s'agit d'un outil fondé sur une approche décisionnelle fondée sur les données (data-driven), qui utilise des indicateurs prédictifs pour anticiper les comportements des salariés, optimiser l'allocation des ressources et affiner les modèles de rétention des talents. Cet outil, en intégrant des analyses multidimensionnelles de la performance, favorise également l'individualisation des parcours de carrière et la mise en place de politiques ciblées de bien-être.[90]

- **Exemple : Power BI**

Power BI est une plateforme de business intelligence permettant de transformer des données hétérogènes en informations exploitables pour la prise de décision. Elle offre des fonctionnalités de visualisation, de création de rapports et de tableaux de bord interactifs, tout en intégrant des outils d'intelligence artificielle, d'analyse en langage naturel, de sécurité et de gouvernance des données. Parmi ses principales fonctionnalités figurent Power BI Desktop Service Power BI (cloud), Copilot (assistant IA), Sécurité et gouvernance.[91]

- **L'Intelligence Artificielle (IA) et le Machine Learning (ML)** :

Ces outils jouent un rôle central dans la modernisation des architectures RH, en automatisant intelligemment les processus transactionnels, notamment le filtrage algorithmique des candidatures et la gestion des flux d'entretiens. Ces technologies vont plus loin que l'optimisation opérationnelle : elles utilisent l'apprentissage automatique et l'analytique prédictive pour déceler les talents et anticiper les risques de turnover. En outre,

---

[90] KHAN H. D., MARY F. P., « A Review on Integration of Digitized Technologies in Human Resource Management », *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, vol. 13, n° II, 2025, pp. 717-721.

[91] MICROSOFT, 2026, « Qu'est-ce que Power BI ? », Microsoft Learn, [en ligne], disponible sur : https://learn.microsoft.com/fr-fr/power-bi/fundamentals/power-bi-overview ,(consulté le 20 avril 2026).

l'utilisation d'outils d'analyse sémantique et de sentiment temps réel permet d'ajuster dynamiquement les leviers d'engagement et de renforcer la satisfaction globale au travail.[92]

- **Exemple : Eightfold.ai**

Eightfold.ai est une plateforme de Talent Intelligence fondée sur l'intelligence artificielle et le machine learning, destinée à optimiser la gestion des talents. Basée sur une approche centrée sur les compétences, elle utilise des algorithmes prédictifs pour identifier les profils pertinents et proposer des parcours professionnels personnalisés. La plateforme intègre notamment des fonctionnalités de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité interne et d'évaluation automatisée des compétences.[93]

5.3. Outils pour le recrutement et la sélection :

- **Les Applicant Tracking Systems (ATS)** :

Représentent des logiciels dédiés à l'automatisation des étapes du recrutement. Ils aident les entreprises à administrer efficacement les candidatures grâce à : la publication des offres d'emploi sur diverses plateformes en même temps ; la sélection initiale des candidats à l'aide de filtres avancés et d'algorithmes de classement ; l'organisation et le planification des entretiens. Ces solutions sont surtout bénéfiques pour les structures recevant un grand nombre de candidatures et cherchant à améliorer leur procédure d'embauche.[94]

- **Exemple : Greenhouse**

Greenhouse est un ATS basé sur le cloud, conçu pour optimiser le recrutement à travers une approche de « structured hiring », visant à rendre les décisions plus objectives et équitables. La plateforme automatise les différentes étapes du recrutement tout en conservant une dimension humaine dans l'évaluation des candidats. Elle intègre également des

[92] AISIYAH N., WENING N., « Digital Human Resource Management Supporting Digital Transformation: A Systematic Literature Review », *Maneggio Journal*, vol. 2, n° 6, 2025, pp. 117-131.

[93] SAP, 2026, « Eightfold AI Inc | Eightfold Talent Intelligence Platform », SAP Store, [en ligne] disponible sur : https://www.sap.com/products/hcm/partners/eightfold-ai-inc-eightfold-talent-intelligence-platform.html, (consulté le 20 avril 2026).

[94] STORHAYE P., *Transformation, RH & Digital*, Éditions EMS, 2016, p. 102.

mécanismes de sécurité des données et de réduction des biais. Parmi ses principales fonctionnalités : La gestion et la diffusion des offres d'emploi ; Des outils d'évaluation des candidats ; Des fonctionnalités d'analyse et de reporting pour soutenir la prise de décision. [95]

5.4. Outils d'évaluation et de performance :

- **Les outils de gestion de la performance (ou Performance Management Systems) :**

Les systèmes de gestion de la performance constituent un levier technologique essentiel pour le pilotage continu du capital humain. Avec la transformation digitale, ces outils évoluent d'une logique d'évaluation ponctuelle vers une approche dynamique. En s'appuyant sur l'intelligence artificielle, ils permettent de collecter et d'analyser des données précises (taux d'achèvement des tâches, productivité, engagement), afin d'évaluer objectivement la performance des collaborateurs. Leur intérêt stratégique réside dans la génération de feedback en temps réel, facilitant l'identification rapide des écarts de performance et la mise en place d'actions correctives ou de programmes de développement personnalisés.[96]

- **Exemple : Betterworks**

Betterworks est une plateforme numérique dédiée à la gestion continue de la performance, visant à aligner les objectifs individuels sur la stratégie de l'organisation. Elle favorise le suivi des objectifs, le feedback continu et la communication entre collaborateurs et managers. L'intégration d'outils analytiques assistés par l'IA permet également de suivre l'engagement et la productivité en temps réel afin de soutenir la prise de décision.[97]

5.5. Outils de formation et d'engagement :

- **Les plateformes d'apprentissage en ligne (LMS/MOOC) :**

---

[95] GREENHOUSE, s.d., « AI recruiting », Greenhouse, [en ligne], disponible sur :https://www.greenhouse.com/ai-recruiting (consulté le 12 avril 2026).

[96] MURUGESAN U. et al., « A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0 », *Decision Analytics Journal*, vol. 7, 2023, pp. 1-9.

[97] BETTERWORKS, « Continuous Performance Management Software », [en ligne], disponible sur :https://www.betterworks.com/?hl=fr-FR , (consulté le 20 avril 2026).

Les plateformes de formation digitales constituent un outil clé dans le développement des compétences au sein des organisations. Elles offrent aux collaborateurs la possibilité de se former à distance, de manière flexible et continue. Ces dispositifs englobent plusieurs modalités, telles que le *e-learning* (formation en ligne asynchrone), le *blended learning* (combinaison entre présentiel et digital) et le *mobile learning*, accessible via des applications mobiles. Ainsi, ces plateformes permettent une mise à jour régulière des compétences, en tenant compte des contraintes professionnelles et des besoins spécifiques des employés, tout en favorisant l'apprentissage autonome et continu.[98]

- **Exemple : Moodle**

Moodle est une plateforme d'apprentissage en ligne open-source, largement utilisée pour la formation académique et professionnelle.Elle permet de concevoir et de diffuser des contenus pédagogiques personnalisés, tout en offrant des outils interactifs tels que les quiz, forums et devoirs. La plateforme propose également des fonctionnalités de suivi et d'analyse des performances, facilitant l'évaluation des progrès des apprenants par les responsables RH. Grâce à sa flexibilité, Moodle s'adapte aussi bien aux formations techniques (IT, data) qu'au développement des compétences comportementales (soft skills).[99]

6. Les nouveaux métiers des ressources humaines digitales :

Les nouveaux métiers RH à l'ère du numérique désignent des fonctions émergentes qui mobilisent les technologies digitales pour optimiser la gestion des talents et accompagner la transformation stratégique des organisations.

6.1. Analyste de données RH / People analytics :

L'analyste de données RH, ou spécialiste en *people analytics*, exploite les volumes importants de données générées au sein d'une organisation numériquement transformée. Il analyse, interprète et valorise ces données afin d'améliorer la prise de décision, d'identifier

[98] SILVA F., *Être e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions*, Éditions Liaisons, 2008, p. 88.

[99] MOODLE, « Moodle – Apprentissage en ligne avec le LMS le plus populaire au monde », [en ligne], disponible sur :https://moodle.com/fr/ (consulté le 20 avril 2026).

des dysfonctionnements organisationnels, d'anticiper des opportunités et d'évaluer l'efficacité des actions RH.[100]

6.2. HR business partner stratégique :

Le HR business partner stratégique est un professionnel RH qui agit comme un véritable partenaire d'affaires. Il possède une vision large de l'entreprise, un état d'esprit stratégique, des compétences avancées en communication digitale et une approche orientée résultats. Il aligne les initiatives RH sur les objectifs globaux de l'organisation et contribue directement à la prise de décision stratégique.[101]

6.3. Consultant / Architecte digital RH :

Le consultant ou architecte digital RH conçoit et met en œuvre des solutions numériques visant à automatiser les processus RH, améliorer l'efficacité opérationnelle et enrichir l'expérience collaborateur. Il joue un rôle central dans l'intégration de l'intelligence artificielle et la diffusion de la culture digitale au sein de l'organisation.[102]

6.4. Talent intelligence / Digital recruite :

Le spécialiste en talent intelligence (recruteur digital) utilise l'intelligence artificielle, le machine learning et l'analytique prédictive pour optimiser le recrutement. Il collecte et analyse des données relatives aux compétences et aux parcours professionnels afin d'identifier de manière proactive les candidats les plus adaptés aux besoins de l'organisation.[103]

---

[100] VAN DEN BERG M. J., STANDER M. W., VAN DER VAART L., « An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation », *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 18, 2020, pp. 1-13.

[101] MAZURCHENKO A., MARŠÍKOVÁ K., « Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era », *Acta Informatica Pragensia*, vol. 8, n° 2, 2019, pp. 72-87.

[102] HEGYI-HALMOS N. et al., « The Role of Human Resource Consultants in Digital Transformation – A Report on the Conference Co-Organized by the ELTE PPK Institute for Adult Education Research and Knowledge Management and EPALE Hungary », *Opus et Educatio*, vol. 12, n° 1, 2025, pp. 123-134.

[103] SHAHIDUZZAMAN M., « Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis », *Administrative Sciences*, vol. 15, n° 2, 2025, pp. 1-13.

7. Les étapes de la Digitalisation RH :

➢ Étape 1 – Diagnostic et évaluation de la maturité digitale :

La première étape de la digitalisation de la fonction RH consiste en un diagnostic approfondi de la maturité digitale de l'organisation. Cette phase vise à analyser de manière structurée plusieurs dimensions clés telles que la visibilité numérique, le niveau de développement de l'écosystème digital, la maîtrise des technologies, la culture digitale des collaborateurs ainsi que la sécurité des données. L'ensemble de ces éléments est ensuite agrégé afin de produire un indice global permettant d'apprécier le niveau de digitalisation de l'entreprise et son évolution dans le temps.[104]

➢ Étape 2 – Définition de la stratégie et de la feuille de route :

L'élaboration d'une stratégie digitale RH représente un exercice d'alignement stratégique consistant à articuler les ambitions de transformation numérique avec la vision globale de l'organisation. Cette phase suppose la définition d'une feuille de route priorisée, intégrant les arbitrages en matière d'investissements technologiques et d'évolution des compétences.[105]

➢ Étape 3 – Sélection des outils technologiques :

Le choix des solutions technologiques RH s'inscrit dans une démarche décisionnelle rigoureuse fondée sur l'appariement entre les besoins organisationnels diagnostiqués et les capacités fonctionnelles des systèmes disponibles. Cette sélection conditionne l'efficacité opérationnelle et l'expérience utilisateur interne.[106]

➢ Étape 4 – Conduite du changement et gestion des résistances :

La digitalisation RH nécessite un accompagnement structuré du changement afin de faciliter l'adhésion des collaborateurs. Cette étape repose sur la communication, la

---

[104] AUTISSIER D., MÉTAIS-WIERSCH E., *La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques*, Groupe Eyrolles, Paris, 2016, p. 11.

[105] ULRICH D., DULEBOHN J. H., « Are we there yet? What's next for HR? », *Human Resource Management Review*, vol. 25, n°2, 2015, pp. 188–195.

[106] KAVANAGH M. J., JOHNSON R. D., *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2018, p. 51.

sensibilisation et l'implication des acteurs internes, dans le but de réduire les résistances et de favoriser l'appropriation des nouveaux outils et pratiques digitales.[107]

- **Étape 5 – Déploiement et implémentation des solutions :**

Le déploiement des outils digitaux s'effectue de manière progressive afin de sécuriser la transition et d'optimiser leur adoption. Il est généralement organisé par phases pilotes permettant d'ajuster les dispositifs avant leur généralisation à l'ensemble de l'organisation.[108]

- **Étape 6 – Formation et développement des compétences numériques :**

La réussite de la transformation digitale RH dépend fortement du développement des compétences numériques des collaborateurs. Cette étape vise à renforcer les capacités en matière d'utilisation des outils digitaux, d'analyse des données et de maîtrise des nouvelles technologies afin d'assurer une adaptation durable à l'environnement digital.[109]

- **Étape 7 – Évaluation de la performance et amélioration continue :**

La dernière étape consiste à mesurer l'impact de la digitalisation RH à travers des indicateurs de performance pertinents. L'analyse des données permet d'évaluer l'efficacité des actions mises en place et d'orienter les décisions vers une amélioration continue des processus RH.[110]

8. Les bénéfices de la digitalisation RH :

La digitalisation RH offre plusieurs bénéfices significatifs, aussi bien pour l'organisation que pour ses collaborateurs. Elle contribue à l'amélioration et à la fluidification des processus RH, soutient la prise de décision grâce à l'exploitation des données, et participe à

---

[107] KOTTER J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 22.

[108] ANDRH et Boston Consulting Group, *La digitalisation de la fonction RH : état des lieux et perspectives*, Paris, 2018, pp. 15–20.

[109] WALSH B., VOLINI E.,*Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017, pp. 1-137.

[110] FITZ-ENZ J., *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*, AMACOM, New York, 2010, p. 18.

l'enrichissement de l'expérience des employés dans un contexte professionnel en perpétuelle évolution.

- **Amélioration de la performance de l'entreprise par les synergies RH-IT :**

L'intégration des technologies numériques aux pratiques de gestion des ressources humaines, au sein d'une stratégie RH digitale, génère des synergies entre la fonction RH et les systèmes d'information. Ces synergies améliorent l'expérience des employés, réduisent les coûts opérationnels, renforcent la marque employeur, favorisent une prise de décision managériale fondée sur les données et créent de nouvelles sources de revenus, ce qui explique les variations de performance entre les firmes.[111]

- **Aide à la décision stratégique et pilotage RH éclairé par la quantification des données :**

La quantification des données RH transforme les données brutes en indicateurs pertinents, constituant ainsi un outil stratégique indispensable pour le pilotage des ressources humaines. Elle aide les décideurs à prendre des décisions éclairées, à optimiser les pratiques de gestion des RH et à aligner les politiques RH sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.[112]

- **Automatisation des processus administratifs et rôle stratégique accru des RH :**

La digitalisation des ressources humaines dépasse la simple automatisation des tâches administratives répétitives. Elle permet de repositionner la fonction RH vers des missions à plus forte valeur ajoutée. Grâce à ces évolutions technologiques, les RH deviennent capables d'améliorer la gestion des talents, d'accroître la performance des collaborateurs et de soutenir

[111] RUIZ L., et al., « Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance », *Information & Management*, vol. 61, 2024, pp. 1-13.

[112] FERNANDEZ C., *Impact de la quantification des données RH sur le pilotage des ressources humaines dans le cadre de la transformation digitale : cas de l'entreprise Rubix France*, Mémoire de Master 2 Expertise-Intervention sur le Travail, l'Emploi et les Ressources Humaines, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2024, p. 132.

la construction d'une culture organisationnelle plus adaptable et orientée vers le changement.[113]

9. Les limites et risques de la digitalisation RH :

- **Insuffisance des outils numériques pour l'évaluation des qualités subjectives :**

Les outils numériques ne permettent pas toujours de saisir de manière fiable certaines dimensions humaines essentielles, telles que la personnalité des collaborateurs, leur engagement au travail ou encore leurs compétences relationnelles (soft skills). Cette limite s'avère particulièrement critique dans les processus d'évaluation et de recrutement, dans lesquels ces critères subjectifs demeurent difficilement quantifiables par les algorithmes.[114]

- **Vulnérabilité de la sécurité des données dans les systèmes cloud :**

La sécurité des données constitue l'une des préoccupations majeures de la digitalisation des RH. Les systèmes basés sur le cloud, bien que performants, suscitent des doutes quant à la confidentialité et à la protection des informations sensibles des employés. Ce risque expose les organisations à des fuites de données, des accès non autorisés et des conséquences juridiques potentielles.[115]

- **Biais algorithmiques et exclusion systémique :**

L'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines tend à reproduire, voire à amplifier, les biais préexistants dans les données historiques. Ce phénomène, connu sous le nom de biais algorithmique, peut entraîner une exclusion systémique de certains candidats ou

[113] DJUNAEDI, « Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance », *Majority Science Journal (MSJ)*, vol. 3, n° 1, s.l., 2025, pp. 123-134.

[114] BHAT S. A. et SHEIKH B. A., « Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities », *Journal of Production, Operations Management and Economics*, vol. 04, n° 02, HM Journals, s.l., février-mars 2024, pp. 1-7.

[115] ÇOBAN KUMBALI H., « The Effect of Digitalization on Human Resource Management Practices: A Bibliometric Analysis », *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 46, n°3, 2024, pp. 621-642

collaborateurs, tout en exposant les organisations à des risques juridiques liés à la discrimination[116].

[116] EVANS-UZOSIKE I.O., OKATTA C.G., « The Digital Transformation of HR: Tools, Challenges, and Future Directions », *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, vol. 1, n°2, 2020, pp. 135-142

Conclusion du chapitre :

Au terme de ce chapitre, il apparaît que la performance des ressources humaines constitue un concept complexe, évolutif et multidimensionnel, qui ne peut être réduit à une seule dimension financière ou productive. Les différentes approches théoriques analysées soulignent la nécessité d'appréhender la performance RH comme un levier stratégique contribuant à la réalisation des objectifs organisationnels, à l'optimisation des ressources ainsi qu'à la création de valeur durable.

Par ailleurs, l'analyse du management digital et du processus de digitalisation met en évidence une transformation profonde des pratiques managériales et des modes de fonctionnement organisationnels. L'intégration des technologies numériques ne se limite pas à une simple automatisation des tâches, mais induit une recomposition des structures, des processus et des relations de travail, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles formes d'organisation plus flexibles, réactives et orientées données.

En définitive, la convergence entre la performance des ressources humaines et la digitalisation constitue un levier déterminant de transformation organisationnelle, permettant aux entreprises d'améliorer leur efficacité, leur agilité et leur compétitivité dans un environnement en perpétuelle mutation.

CHAPITRE 02 : Le lien entre la digitalisation et la performance RH

CHAPITRE 02 : Le lien entre la digitalisation et la performance RH

Introduction :

La transformation numérique s'impose aujourd'hui comme un vecteur majeur de recomposition des organisations contemporaines. L'intégration progressive des technologies digitales dans les pratiques managériales et les processus organisationnels entraîne une reconfiguration profonde des modes de pilotage, de coordination et de création de valeur au sein des entreprises. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines occupe une place particulièrement stratégique, dans la mesure où elle se situe au cœur des dynamiques de développement des compétences, de structuration du travail et d'accompagnement des mutations organisationnelles.

La digitalisation des ressources humaines dépasse largement la simple automatisation des tâches administratives. Elle induit une transformation structurelle des processus RH, affectant notamment le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance et la communication interne. Cette évolution s'inscrit dans une logique de gestion plus agile, data-driven et collaborative, contribuant ainsi à redéfinir les modalités de pilotage de la performance RH dans ses différentes dimensions, qu'il s'agisse de l'efficience opérationnelle, de la qualité décisionnelle, de l'engagement des collaborateurs ou encore de la capacité d'adaptation organisationnelle.

Néanmoins, l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines ne peut être appréhendé de manière linéaire ou exclusivement positive. Il s'agit d'un phénomène complexe et multidimensionnel, qui combine des effets d'amélioration significatifs avec l'émergence de nouveaux défis organisationnels. Parmi ces derniers figurent notamment l'évolution des compétences digitales, la gestion de la résistance au changement, les transformations de la culture organisationnelle ainsi que les enjeux liés à la gouvernance et à la protection des données.

Dès lors, l'analyse de la relation entre digitalisation et performance RH nécessite une approche globale permettant de mettre en évidence à la fois les mécanismes d'amélioration de la performance, les facteurs médiateurs et les conditions organisationnelles indispensables à la réussite de la transformation digitale de la fonction ressources humaines.

CHAPITRE 02 : Le lien entre la digitalisation et la performance RH

Section 01 : Fondements théoriques sur la digitalisation RH et ses impacts

La digitalisation des ressources humaines constitue, depuis près de trois décennies, un champ de recherche en constante évolution. L'accumulation des travaux académiques témoigne des profondes transformations que la transition numérique impose à la fonction RH, tant sur le plan opérationnel que stratégique. L'analyse de cette littérature permet d'identifier ses principaux apports, mais aussi ses limites et controverses. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette section, consacrée à une lecture critique et chronologique des études antérieures sur la digitalisation RH.

1. L'Évolution des Recherches sur la Digitalisation de la Fonction RH :

Retracer l'évolution des recherches sur la digitalisation de la fonction RH nécessite une perspective historique pour comprendre l'ampleur des transformations technologiques et conceptuelles. Trois périodes majeures se distinguent, chacune caractérisée par un paradigme dominant.

1.1. Les premiers travaux (années 1990-2000) : l'informatisation des processus RH :

Les premières recherches académiques consacrées à l'interaction entre technologie et gestion des ressources humaines apparaissent principalement dans les années 1990, dans le contexte de la diffusion des systèmes d'information au sein des organisations. Ces travaux portent essentiellement sur l'automatisation des fonctions administratives de la GRH, notamment la gestion de la paie, l'archivage des dossiers du personnel et le suivi des informations relatives aux employés. Dans cette perspective, Broderick et Boudreau (1992) soulignent que l'intégration des systèmes d'information RH permet d'améliorer l'efficacité du traitement des données, d'accroître la fiabilité de l'information et de soutenir les décisions administratives, tout en réduisant les coûts associés aux opérations de gestion du personnel.[117]

Walker propose l'une des premières conceptualisations structurées des systèmes d'information en ressources humaines (SIRH), qu'il définit comme des dispositifs permettant

[117] BRODERICK R. et BOUDREAU J. W., « Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge », *Academy of Management Executive*, vol. 6, n° 2, 1992, pp. 7-17.

de collecter, stocker, traiter et diffuser des données relatives aux ressources humaines. Cette approche met en évidence une évolution importante de ces systèmes, qui dépassent la simple gestion administrative pour soutenir également les processus de décision au sein des organisations.[118]

Les travaux de Kovach et Cathcart apportent un éclairage empirique sur les usages des systèmes d'information RH dans les organisations américaines à la fin des années 1990.[3] Leurs résultats montrent que, malgré une adoption relativement large des SIRH, leur utilisation demeure principalement centrée sur les fonctions administratives de base, telles que la gestion de la paie et des dossiers du personnel, tandis que leurs capacités stratégiques restent encore sous-exploitées. Cette observation met en évidence un écart entre le potentiel offert par ces systèmes et leur utilisation effective au sein des organisations.[119]

Ball contribue à enrichir l'analyse des SIRH en distinguant trois niveaux d'utilisation : opérationnel, relationnel et transformationnel. Dans son étude, il observe que la majorité des organisations de son échantillon se limite à un usage opérationnel, tandis que l'usage relationnel et transformationnel reste plus rare. Cette tripartition fournit un cadre pour analyser le degré d'intégration des SIRH dans la stratégie RH et les déterminants organisationnels qui influencent la sophistication technologique des organisations.[120]

1.2. Les années 2000-2010 : émergence des SIRH et du e-RH :

La décennie 2000-2010 constitue une étape importante dans l'évolution des recherches sur la digitalisation des ressources humaines, marquée par l'émergence du concept d'e-HRM (electronic Human Resource Management) et l'intégration progressive des technologies web dans les pratiques RH. Dans ce cadre, Rüel, Bondarouk et Looise figurent parmi les auteurs pionniers ayant structuré ce concept, en le définissant comme l'utilisation des technologies

[118] WALKER A. J., *Handbook of Human Resource Information Systems: Reshaping the Human Resource Function with Technology*, McGraw-Hill, New York, 1993, p. 12.

[119] KOVACH K.A., CATHCART C.E., « Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage », *Public Personnel Management*, vol. 28, n° 2, 1999, pp. 275-282.

[120] BALL K.S., « The Use of Human Resource Information Systems: A Survey », *Personnel Review*, vol. 30, n° 6, 2001, pp. 677-693.

web pour mettre en œuvre les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines auprès des managers, des employés et des candidats. Cette approche met en évidence une transformation des modes d'interaction entre la fonction RH et ses parties prenantes, dépassant la simple informatisation des systèmes vers une logique plus interactive et digitalisée.[121]

Strohmeier propose une revue systématique de la littérature sur l'e-HRM, mettant en évidence sa fragmentation théorique et méthodologique. Les travaux sur l'e-HRM mobilisent des cadres hétérogènes (théories informationnelles, cognitives, institutionnelles et organisationnelles), sans consensus stable, reflétant la complexité du phénomène mais limitant la construction d'une connaissance cumulative sur ses déterminants et ses effets. Sa contribution appelle à un renforcement de la rigueur théorique et à une harmonisation des approches méthodologiques afin de structurer ce champ émergent.[122]

Lengnick-Hall et Moritz proposent une lecture structurée de l'e-HRM en distinguant trois formes évolutives — publication de l'information, automatisation des transactions et transformation des processus — traduisant des niveaux croissants de maturité technologique. Leur analyse souligne que les organisations les plus avancées ne se limitent pas à l'optimisation des processus internes, mais engagent une reconfiguration profonde de la fonction RH, tant dans son positionnement stratégique que dans ses interactions avec les salariés, les managers et les candidats, contribuant ainsi à la redéfinition de la chaîne de valeur RH.[123]

Marler et Fisher complètent ce panorama en proposant une revue systématique des travaux sur l'e-HRM et la GRH stratégique, dont les résultats constituent un bilan nuancé de l'état de la recherche à la fin de la décennie 2000.¸ Leur analyse met en évidence que si les études

[121] RÜEL H., BONDAROUK T., LOOISE J. K., « E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM », *Management Revue*, vol. 15, n° 3, 2004, pp. 364-380.

[122] STROHMEIER S., « Research in e-HRM: Review and Implications », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n°1, 2007, pp. 19-37.

[123] LENGNICK-HALL M. L., MORITZ S., « The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function », *Journal of Labor Research*, 2003, pp. 365-370.

empiriques montrent généralement des effets positifs de la digitalisation sur l'efficience opérationnelle de la fonction RH, les preuves d'un impact stratégique sur la performance organisationnelle globale demeurent limitées et peu robustes. Ce constat d'une fracture entre les promesses de la digitalisation RH et les preuves empiriques de son impact stratégique constitue l'un des défis intellectuels les plus importants auxquels la recherche dans ce domaine est confrontée.[124]

1.3. Les années 2010 à aujourd'hui : digitalisation avancée (IA, big data, cloud) :

La décennie 2010 marque une nouvelle rupture paradigmatique dans les recherches sur la digitalisation des ressources humaines, caractérisée par l'essor de technologies de rupture telles que l'intelligence artificielle, le big data et l'informatique en nuage. Kavanagh et Johnson documentent cette transformation technologique en montrant que les systèmes d'information RH de nouvelle génération ne se limitent plus au stockage et au traitement des données, mais sont capables de les analyser et de soutenir la prise de décision. Cette évolution s'accompagne d'une transformation des compétences au sein de la fonction RH, avec l'émergence de profils hybrides alliant expertise en gestion des ressources humaines et maîtrise des outils analytiques.[125]

Le people analytics, en tant qu'approche fondée sur l'analyse des données appliquées à la gestion des ressources humaines, s'impose progressivement dans la littérature contemporaine. Tursunbayeva, Di Lauro et Pagliari le définissent comme l'usage de méthodes analytiques pour soutenir la prise de décision RH. Leurs travaux montrent que, malgré un intérêt croissant des organisations pour ces outils, leur intégration effective reste limitée, notamment en raison d'un déficit de compétences analytiques au sein des fonctions RH, ce qui freine la pleine exploitation de leur potentiel stratégique.[126]

---

[124] MARLER J. H., FISHER S. L., « An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, vol. 23, n° 1, 2013, pp. 18-36.

[125] KAVANAGH M.J. et JOHNSON R.D., *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, SAGE Publications, Los Angeles, 2018, p. 45.

[126] TURSUNBAYEVA A., DI LAURO S., PAGLIARI C., « People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions », *International Journal of Information Management*, vol. 43, 2018, pp. 224-247.

McAfee et Brynjolfsson apportent un éclairage conceptuel plus large en analysant la transformation digitale des organisations comme un phénomène systémique qui dépasse la seule dimension technologique pour affecter les structures organisationnelles, les modes de travail et les dynamiques de création de valeur. Appliquée au champ de la GRH, cette perspective invite à ne pas réduire la digitalisation à l'adoption d'outils numériques, mais à la concevoir comme une reconfiguration profonde des logiques de fonctionnement de la fonction RH, impliquant des transformations culturelles, structurelles et compétentielles qui conditionnent l'impact effectif des investissements technologiques sur la performance organisationnelle[127].

Davenport, Harris et Shapiro contribuent à préciser les conditions organisationnelles d'un usage performant des données analytiques en GRH, en montrant que les organisations dotées de capacités analytiques avancées développent un avantage concurrentiel durable fondé sur une prise de décision plus rigoureuse et mieux informée.Leur analyse met en évidence une évolution progressive des pratiques analytiques, allant d'un reporting descriptif basé sur des données historiques vers des approches prédictives et prescriptives plus sophistiquées. Cette grille de lecture permet d'évaluer le degré d'intégration de la démarche analytique dans la culture et les pratiques décisionnelles de la fonction RH, ainsi que d'identifier les leviers organisationnels nécessaires à son développement.[128]

2. Synthèse des Impacts Identifiés par la Littérature :

La diversité des travaux sur la digitalisation RH nécessite une synthèse structurée afin d'en dégager les principales tendances. La littérature distingue ainsi trois catégories d'impacts : opérationnels (efficience des processus), stratégiques (contribution à la performance organisationnelle) et sociaux et organisationnels (relations de travail, conditions d'emploi et culture).

---

[127] MCAFEE A., BRYNJOLFSSON E., *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W. Norton, New York, 2017, p. 61.

[128] DAVENPORT T. et HARRIS J., « Competing on talent analytics », *Harvard Business Review*, vol. 88, 2010, pp. 52-58.

2.1. Impacts opérationnels (efficience) :

Les impacts opérationnels de la digitalisation RH sont parmi les plus étudiés dans la littérature. Plusieurs travaux montrent que l'utilisation des systèmes d'information RH permet de simplifier les processus administratifs, grâce à l'automatisation des tâches répétitives, la réduction des coûts et l'accélération des délais de traitement. Cela contribue à améliorer l'efficacité globale de la fonction RH. Becker et Huselid ont été parmi les premiers à quantifier empiriquement la relation entre l'adoption de pratiques RH avancées et la performance financière des organisations, en montrant qu'un investissement accru dans ces pratiques, aujourd'hui renforcées par la digitalisation, se traduit par une amélioration mesurable de la productivité et de la rentabilité.[129]

Les gains d'efficience les plus fréquemment observés dans la littérature concernent notamment les processus de recrutement, la gestion administrative des carrières ainsi que le traitement de la paie. Dans cette perspective, Parry et Tyson ont étudié empiriquement les effets de la digitalisation du recrutement sur la performance des processus de sélection. Leurs résultats montrent que le recours aux plateformes de recrutement en ligne contribue à réduire significativement les délais de recrutement ainsi que les coûts associés, tout en élargissant de manière notable le vivier de candidats disponibles.[130]

Toutefois, ces auteurs apportent une nuance importante à ces constats en soulignant que ces gains en termes d'efficience ne se traduisent pas nécessairement par une amélioration de la qualité des candidats retenus. Cette observation conduit ainsi à distinguer clairement l'efficience des processus (réduction des coûts et des délais) de l'efficacité des résultats (qualité des recrutements effectués).

Dans cette perspective, Bondarouk et Ruël mettent en évidence une dualité des impacts opérationnels de l'e-HRM, en distinguant les effets positifs tels que les gains en matière de réduction des coûts, l'amélioration de l'efficience et la mise en place de services RH plus

[129] BECKER B E et HUSELID M A, « High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol 16, 1998, pp 53-101.

[130] PARRY E., TYSON S., « An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK », *Human Resource Management Journal*, vol. 18, n° 3, 2008, pp. 257-274.

flexibles, des effets négatifs pouvant se traduire par une augmentation du stress au travail et une charge administrative accrue pour les acteurs RH. [131]Cette opposition met en lumière le caractère ambivalent de la digitalisation de la fonction RH, qui ne produit pas uniquement des gains d'efficience, mais génère également des contraintes organisationnelles susceptibles d'affecter les conditions de travail des employés et des managers.

Dans cette perspective, l'e-HRM doit être envisagé comme un processus de transformation complexe, dont les effets varient selon les acteurs et les contextes d'usage, ce qui implique une évaluation nuancée de ses bénéfices réels au sein des organisations.

2.2. Impacts stratégiques (efficacité) :

Les impacts stratégiques de la digitalisation RH constituent le terrain de recherche le plus ambitieux et le plus controversé, dans lequel les preuves empiriques demeurent plus fragmentées et les résultats plus nuancés que dans le domaine de l'efficience opérationnelle. La question centrale est celle de la contribution de la digitalisation RH à la performance organisationnelle globale, mesurée à travers des indicateurs comme la productivité, l'innovation, la satisfaction client ou la rentabilité. Wright et McMahon ont posé les fondements théoriques de cette réflexion en montrant que les pratiques RH ne génèrent un avantage compétitif que lorsqu'elles sont alignées avec la stratégie organisationnelle et lorsqu'elles contribuent au développement de ressources humaines rares, précieuses, inimitables et non substituables.[132]

Dans le prolongement de ces fondements théoriques, les travaux empiriques récents apportent une lecture plus nuancée de la relation entre la digitalisation des ressources humaines et la performance organisationnelle. À cet égard, les recherches de Janell Marler et Sandra L. Fisher ont examiné la corrélation entre l'e-HRM et la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines. À travers une synthèse intégrative de la littérature, les auteurs mettent en évidence un paradoxe : bien que les cadres théoriques postulent de manière

[131] BONDAROUK T. et RUËL H., « Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era », *International Journal of Human Resource Managemen*t, vol. 20, n° 3, 2009, p. 505-514..

[132] WRIGHT P.M. et McMAHAN G.C., « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », Journal of Management, vol. 18, n° 2, 1992, p. 295-320.

récurrente un impact positif de la digitalisation sur la performance stratégique, les preuves empiriques demeurent, à ce jour, limitées et méthodologiquement fragiles[133].

Cette situation s'explique notamment par la complexité des variables médiatrices, la difficulté d'isoler la contribution spécifique des outils numériques à la performance organisationnelle, ainsi que par la prédominance d'études transversales, peu aptes à appréhender les transformations structurelles sur le long terme.

Davenport et Harris ont apporté une contribution décisive à la compréhension des mécanismes stratégiques par lesquels la digitalisation RH crée de la valeur organisationnelle, en montrant que les organisations capables de transformer leurs données RH en insights actionnables développent des capacités décisionnelles supérieures qui se traduisent en avantages compétitifs durables.[134]

Cette perspective analytique de la performance RH stratégique invite à considérer non seulement les pratiques digitales adoptées, mais également la qualité des données disponibles, la robustesse des modèles analytiques mobilisés et la capacité de l'organisation à transformer les résultats des analyses en décisions stratégiques éclairées. L'impact stratégique de la digitalisation est donc conditionné par un ensemble de capacités organisationnelles complémentaires qui ne peuvent être négligées dans l'analyse.

2.3. Impacts sociaux et organisationnels :

La dimension sociale et organisationnelle des impacts de la digitalisation RH s'impose aujourd'hui comme un axe de recherche important, notamment sous l'impulsion de courants critiques remettant en cause les visions optimistes de la littérature managériale. Ces impacts se structurent principalement autour de trois dimensions : les relations de travail et les conditions d'emploi, la culture organisationnelle ainsi que les dynamiques de pouvoir au sein de la fonction RH.

À cet égard, Philippe Degryse montre que la numérisation de l'économie transforme les modes d'organisation des entreprises, en renforçant les dispositifs de surveillance et de

[133] MARLER J.H. et FISHER S.L., op. cit., p. 22.

[134] DAVENPORT T.H., HARRIS J.G. et SHAPIRO J., op. cit., p. 56.

contrôle des salariés. Elle contribue également à une redéfinition des relations de travail à travers l'automatisation progressive de certaines décisions organisationnelles.[135]

Dans la continuité de ces transformations organisationnelles, la digitalisation produit également des effets au niveau individuel, en influençant le bien-être et les conditions psychologiques des salariés.

Le technostress, analysé par Anindya Tarafdar et al, désigne la difficulté des individus à s'adapter aux technologies de l'information et de la communication dans le cadre professionnel. Il se manifeste à travers cinq dimensions : la techno-surcharge, la techno-invasion, la techno-complexité, la techno-insécurité et la techno-incertitude. Les auteurs montrent que ce phénomène affecte négativement la productivité et accroît le stress de rôle. Ces résultats soulignent la nécessité pour les organisations d'intégrer les risques psychosociaux dans leurs stratégies de digitalisation RH afin de préserver le bien-être et la performance des collaborateurs.[136]

Enfin, cette reconfiguration ne se limite pas aux individus et aux organisations, mais touche également les mécanismes décisionnels eux-mêmes. Dans cette perspective, Cathy O'Neil met en évidence les dérives des algorithmes appliqués à la gestion des ressources humaines, en montrant qu'ils peuvent produire des décisions injustes en s'appuyant sur des données biaisées. Ces modèles, bien que conçus dans une logique d'optimisation de la performance, tendent ainsi à renforcer les inégalités existantes et à pénaliser les individus les plus vulnérables, soulevant des enjeux majeurs de justice algorithmique dans le contexte de la digitalisation RH.[137]

---

135 DEGRYSE C., « Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie », Working Paper n° 2016.02, Bruxelles, ETUI, 2016, p. 13.

136 TARAFDAR M. et al., « The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity », *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n° 1, 2007, pp. 301-328.

137 O'NEIL C., *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*, Crown Publishers, New York, 2016, p. 110.

3. Principaux Modèles Théoriques Mobilisés dans les Études Antérieures :

L'analyse des cadres théoriques mobilisés dans les études sur la digitalisation RH révèle une pluralité d'approches issues de différentes disciplines. Cette section présente les principaux modèles théoriques ayant structuré ce champ, en mettant en évidence leurs apports et leurs limites explicatives.

3.1. Modèles d'acceptation et d'usage des technologies (TAM, UTAUT) :

Le modèle d'acceptation technologique (TAM), développé par Davis à la fin des années 1980, est largement mobilisé pour analyser l'adoption des technologies dans les travaux sur la digitalisation RH.

Selon Davis, deux croyances subjectives déterminent fondamentalement l'acceptation d'une technologie par ses utilisateurs. D'une part, l'utilité perçue correspond au degré auquel un individu estime que l'usage d'un système améliore sa performance professionnelle. D'autre part, la facilité d'utilisation perçue renvoie à la croyance que l'interaction avec le système est exempte d'effort. Les résultats empiriques montrent que l'utilité perçue a un impact plus fort que la facilité d'utilisation, cette dernière agissant indirectement via l'utilité perçue.[138]

Ce modèle offre ainsi un cadre pertinent pour analyser les facteurs psychologiques influençant l'adoption, par les professionnels RH, des systèmes d'information de gestion des ressources humaines et des outils d'analyse de données sociales (people analytics) dans un contexte de transformation numérique.

Dans une perspective d'élargissement du modèle TAM, la littérature a proposé des cadres plus intégrateurs permettant de prendre en compte des facteurs contextuels et sociaux dans l'adoption des technologies.

La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT), proposée par Venkatesh et al., constitue une extension du TAM intégrant des dimensions sociales et organisationnelles absentes du modèle initial. Elle identifie quatre déterminants principaux de

[138] DAVIS F.D., « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, 1989, pp. 319-340.

l'intention et de l'usage : l'espérance de performance, l'espérance d'effort, l'influence sociale et les conditions facilitantes. Ces construits sont modulés par des variables individuelles telles que l'âge, le genre et l'expérience.[139] Dans le domaine de la digitalisation RH, ce modèle permet d'analyser des contextes d'adoption plus complexes, notamment lorsque l'utilisation des outils numériques est imposée par l'organisation.

En définitive, les modèles d'acceptation technologique montrent que l'adoption des technologies ne dépend pas uniquement de facteurs techniques, mais résulte d'un ensemble de déterminants cognitifs, sociaux et organisationnels. L'approche intégrée proposée par Venkatesh et al. permet ainsi de mieux comprendre la complexité de l'usage des technologies en milieu organisationnel, en particulier dans un contexte de transformation numérique de la fonction RH.[140]

3.2. Modèles de contingence et approches contextuelles :

Les modèles de contingence et les approches contextuelles constituent un courant théorique majeur des études sur la digitalisation RH, inscrit dans la tradition de Lawrence et Lorsch. Ils postulent que l'efficacité des pratiques managériales dépend du contexte organisationnel, sectoriel et institutionnel. Donaldson a approfondi cette perspective en montrant que la relation entre structure et performance est influencée par des variables telles que la taille, la technologie et l'environnement.[141] Appliquée au champ de la digitalisation RH, cette approche invite à rejeter les prescriptions universelles au profit d'analyses contextualisées.

Dans la même logique, Budhwar et Debrah, dans une perspective comparative de la GRH internationale, soulignent que les pratiques managériales s'inscrivent dans des contextes institutionnels et culturels spécifiques qui conditionnent leur structuration et leur efficacité. Leur analyse souligne ainsi le caractère profondément contextualisé des modèles de gestion,

---

[139] VENKATESH V. et al., « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View », *MIS Quarterly*, vol. 27, n°3, 2003, pp. 425-478.

[140] VENKATESH V. et al.,op. cit., p. 467.

[141] DONALDSON L., *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001, p. 1-3.

remettant en cause toute prétention à leur universalité.[142] Dans ce prolongement, la digitalisation RH doit être envisagée comme un processus contingent aux environnements organisationnels dans lesquels elle s'insère, nécessitant des approches adaptées aux spécificités institutionnelles locales.

Enfin, Orlikowski prolonge le courant contextualiste en développant la notion de « technology-in-practice », qui appréhende la technologie non comme un artefact stable, mais comme une construction sociale émergeant de l'usage et des pratiques organisationnelles.[143] Cette approche sociomatérielle montre que des outils numériques identiques peuvent produire des effets différents selon les contextes d'appropriation. Elle invite ainsi à analyser la digitalisation RH à travers les conditions sociales de son usage plutôt que ses seules caractéristiques techniques.

Dans le prolongement de ces approches, Pichault et Nizet complètent ces apports en proposant une approche contingente et politique des pratiques RH qui insiste sur le rôle des rapports de pouvoir et des jeux d'acteurs dans la configuration des pratiques RH au sein des organisations.[144] Appliquée à la digitalisation RH, cette perspective politique considère la sélection, le déploiement et l'appropriation des outils numériques comme le résultat de négociations entre acteurs aux intérêts.

4. Limites et Controverses des Recherches Existantes :

Malgré la richesse des travaux sur la digitalisation RH, la littérature présente plusieurs limites méthodologiques, conceptuelles et théoriques, invitant à une lecture critique et au développement de nouvelles approches. Ces limites peuvent être regroupées en trois catégories principales.

---

[142] BUDHWAR P.S. et DEBRAH Y.A., *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge, Londres, 2004, p. 2.

[143] ORLIKOWSKI W. J., « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, pp. 404–428.

[144] PICHAULT H et NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingentes et politiques*, Éditions du Seuil, Paris, 2000, p. 77.

4.1. Hétérogénéité des mesures de la performance RH :

L'hétérogénéité des indicateurs et des cadres conceptuels utilisés pour mesurer la performance RH constitue une limite importante dans la littérature sur la digitalisation RH, dans la mesure où les études mobilisent une diversité d'indicateurs tels que la satisfaction des utilisateurs, la réduction des coûts administratifs ou encore la performance organisationnelle, sans consensus stable sur leur définition ou leur mesure, ce qui rend difficile la comparaison des résultats et la construction d'un savoir cumulatif. Dans cette perspective, Boudreau et Ramstad insistent davantage sur la nécessité de dépasser les indicateurs traditionnels au profit d'une logique d'allocation stratégique des ressources humaines fondée sur la notion de « pivotalness », en distinguant les domaines où l'investissement en capital humain produit un impact différencié et significatif sur la performance organisationnelle. [145]

La performance RH se définit soit par l'efficience de ses processus internes, soit par sa contribution à la performance globale de l'organisation. Dans le prolongement de l'hétérogénéité des approches précédemment évoquée, cette dualité traduit l'absence de consensus sur la définition de la performance RH. Pour résoudre cette tension, Wright et McMahan proposent un cadre analytique distinguant les pratiques RH (les actions planifiées de la fonction), le capital humain (le stock de compétences et de motivations résultant de ces actions) et la performance organisationnelle (les résultats concrets au niveau de la firme, tels que la productivité ou la satisfaction). Ce modèle démontre que la fonction RH ne génère pas de valeur de manière isolée, mais en développant un capital humain capable de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.[146]

Dans le prolongement de ces limites, la question de la causalité renforce les difficultés d'interprétation des résultats empiriques : la majorité des études se contentent d'établir des corrélations entre digitalisation RH et performance, sans démontrer une relation causale, ce

[145] BOUDREAU J.W., RAMSTAD P.M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, 2007, p. 110.

[146] WRIGHT P.M. et McMAHAN G.C., *op. cit.*, p. 299.

qui peut s'expliquer par un biais de sélection, les organisations les plus performantes étant souvent aussi les plus avancées en matière de digitalisation.[147]

4.2. Manque de prise en compte des facteurs humains et organisationnels :

Une deuxième limite significative de la littérature sur la digitalisation RH réside dans le traitement insuffisant des facteurs humains et organisationnels qui conditionnent l'impact des technologies numériques sur la performance. De nombreuses études adoptent une perspective techno-centrée, surestimant les effets des outils digitaux au détriment des dynamiques humaines qui les médiatisent. À ce titre, Kahn montre que l'engagement des collaborateurs, variable médiatrice entre pratiques organisationnelles et performance, dépend de conditions psychologiques — sens, sécurité et disponibilité —qui ne peuvent être réduites à la seule dimension technologique.[148]

Dans une perspective complémentaire, Alvesson et Willmott soulignent que les discours managériaux tendent à occulter les résistances organisationnelles ainsi que les conflits d'intérêts. Ils montrent que les processus de transformation organisationnelle sont traversés par des enjeux de pouvoir et des logiques d'acteurs qui ne peuvent être appréhendés par une approche strictement technique.[149] Dans cette perspective, la digitalisation des ressources humaines ne constitue pas un processus neutre : la résistance des managers de proximité face aux outils de pilotage algorithmique de la performance, ou celle des représentants des salariés face à l'automatisation des processus RH, illustrent la dimension sociale et politique de ces transformations.

Dans cette continuité, Rousseau montre que la violation du contrat psychologique survient lorsque l'organisation ne respecte pas les obligations perçues par le salarié. Elle dépasse une simple iniquité en affectant durablement la confiance et en générant un sentiment de

---

[147] TRANFIELD D., DENYER D. et SMART P., « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », British Journal of Management, vol. 14, 2003, pp. 207-222.

[148] KAHN W.A., « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », Academy of Management Journal, vol. 33, n° 4, 1990, pp. 692-724.

[149] ALVESSON M. et WILLMOTT H., *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, SAGE Publications, Londres, 2012, pp. 19-21 et pp. 36-37.

trahison[150]. Appliquée au droit des ressources humaines, cette perspective suggère que les outils numériques de suivi, lorsqu'ils ignorent les attentes d'autonomie et de vie privée, peuvent constituer une telle violation. Ainsi, même conformes à la loi, ils peuvent engendrer désengagement et défiance, ce qui appelle une approche juridique intégrant la dimension relationnelle de l'emploi.

4.3. Focus technique plutôt que managérial :

Une troisième limite de la littérature sur la digitalisation RH concerne son orientation fréquemment technico-opérationnelle, au détriment d'une approche véritablement managériale et stratégique. Marler et Fisher observent que la majorité des études adoptent une perspective déterministe dans laquelle la technologie est traitée comme une variable indépendante – par exemple, à travers le modèle Technology Acceptance Model (TAM) – plutôt que comme un objet émergeant des interactions entre acteurs et des contextes organisationnels. Les auteurs notent ainsi que la recherche sur l'e-HRM reste trop souvent centrée sur les caractéristiques des outils numériques et les conditions de leur adoption, sans examiner les relations dynamiques entre e-HRM et stratégie RH, ni les processus complexes d'implémentation qui impliquent de multiples acteurs aux intérêts parfois divergents.[151]

Dans cette continuité, le World Economic Forum met en évidence un défi managérial encore insuffisamment exploré par la littérature académique : les compétences nécessaires pour piloter efficacement la transformation numérique des organisations. Si les compétences techniques liées aux outils digitaux sont de plus en plus étudiées, les compétences managériales spécifiques — telles que l'interprétation de données complexes, la gestion d'équipes hybrides ou encore l'articulation entre logiques analytiques et humaines — restent encore peu théorisées et insuffisamment analysées empiriquement.[152]

---

[150] ROUSSEAU D.M., « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, 1989, pp. 121-139.

[151] MARLER J.H. et FISHER S.L., op. cit., pp. 29-33.

[152] World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, World Economic Forum, Genève, 2020, p. 46.

Section 02 : Mesure de la performance RH à l'ère digitale

La mesure de la performance constitue un enjeu central en gestion des ressources humaines, dont la complexité a longtemps suscité des débats académiques. Avec l'avènement de la digitalisation, les modalités d'évaluation de la contribution de la fonction RH ont profondément évolué, offrant de nouvelles possibilités de collecte, d'analyse et de valorisation des données. Dans ce contexte, cette section vise à examiner les principaux cadres conceptuels et indicateurs mobilisés pour appréhender la performance RH à l'ère numérique, tout en mettant en évidence leurs apports et leurs limites.

1. Les limites des approches traditionnelles de mesure de la performance RH à l'ère digitale :

Avant d'analyser les nouveaux dispositifs de mesure, il convient d'identifier les raisons pour lesquelles les cadres traditionnels — dont le Balanced Scorecard, le HR Scorecard et les indicateurs classiques de Jac Fitz-Enz — se révèlent insuffisants dans un contexte de transformation digitale avancée. Cette réflexion critique permet de justifier la nécessité d'une refondation des approches de mesure et d'en poser les bases conceptuelles

1.1. L'inadéquation temporelle des mesures périodiques :

Les modèles classiques de mesure de la performance RH reposent généralement sur un reporting périodique, souvent organisé sur une base annuelle ou trimestrielle. Cependant, dans un environnement marqué par la digitalisation, la rapidité des changements et l'accélération des décisions, ce type d'approche devient de moins en moins adapté aux besoins des organisations. Dans cette perspective, Cosa et Torelli, à travers leur revue systématique sur la transformation digitale et les systèmes de mesure de la performance, montrent que la digitalisation impose une évolution vers des systèmes de mesure flexibles, capables d'intégrer des données en temps réel et de s'adapter dynamiquement aux changements organisationnels.[153]

[153] COSA M., TORELLI R., « Digital transformation and flexible performance management: a systematic literature review of the evolution of performance measurement systems », *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, n° 3, 2024, pp. 445-466.

Par ailleurs, la pertinence d'un indicateur ne dépend pas uniquement de sa précision, mais également de sa capacité à soutenir la prise de décision dans des délais courts. Dans le domaine des ressources humaines, cela implique une transition progressive vers des systèmes de suivi continu, notamment pour la gestion des talents, le développement des compétences et l'engagement des collaborateurs.

1.2.L'insuffisance des indicateurs agrégés face à la complexité des données digitales :

Les approches classiques de mesure se caractérisent également par une logique d'agrégation des données, visant à produire des indicateurs synthétiques globaux. Si cette logique présente des avantages en termes de lisibilité et de comparabilité, elle conduit à une perte d'information significative dans un contexte où les technologies numériques permettent de collecter et d'analyser des données d'une granularité sans précédent.

Ce constat a conduit au développement de nouvelles approches telles que le people analytics, qui exploitent des données comportementales issues des environnements numériques de travail. Ces données permettent d'identifier des dynamiques d'équipe, des niveaux d'engagement ainsi que des signaux précoces de désengagement ou d'attrition, difficilement détectables à travers les indicateurs traditionnels. Dans ce sens, Tursunbayeva, Di Lauro et Pagliari soulignent que le *people analytics* ne constitue pas une simple extension des tableaux de bord RH classiques, mais une approche fondamentalement différente, fondée sur l'analyse de données à haute fréquence et à haute résolution, permettant une compréhension fine des comportements organisationnels[154]

1.3. Le défi de l'alignement entre mesures RH et création de valeur digitale :

Une troisième limite des approches classiques réside dans leur difficulté à établir un lien explicite entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les nouvelles formes de création de valeur propres à l'économie numérique. Boudreau et Cascio ont mis en évidence que les indicateurs traditionnels de gestion RH, souvent centrés sur l'efficience opérationnelle

[154] TURSUNBAYEVA A., DI LAURO S., PAGLIARI C.,« People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions », *International Journal of Information Management*, vol. 43, 2018, pp. 224-247.

(tels que le coût par stagiaire ou le temps de traitement), demeurent insuffisants pour appréhender l'impact stratégique du capital humain sur la performance globale de l'organisation. Ils soulignent ainsi la nécessité de dépasser une logique purement orientée vers l'efficience afin de mieux évaluer l'impact réel des pratiques RH dans une perspective stratégique.[155]

Dans le contexte de l'économie numérique, cette limite devient encore plus marquée, dans la mesure où les organisations reposent de plus en plus sur des actifs immatériels tels que les données, les algorithmes et les communautés digitales. Les indicateurs traditionnels de productivité ou de coût par recrutement ne permettent donc pas de saisir la valeur générée par le capital humain digital. Cette insuffisance conduit ainsi à repenser la finalité même de la mesure de la performance RH, qui ne se limite plus à l'évaluation de l'efficience des processus internes, mais vise désormais à mesurer la contribution du capital humain à la performance compétitive de l'organisation dans un environnement fortement numérisé. Cette évolution implique, par conséquent, l'adoption de nouveaux indicateurs, de nouveaux modèles et de nouveaux outils d'évaluation.

2. Les indicateurs de performance RH à l'ère digitale : vers un nouveau référentiel

La transformation digitale génère une profonde reconfiguration du référentiel d'indicateurs mobilisés pour mesurer la performance des ressources humaines. Si les indicateurs classiques — taux de turnover, coût par recrutement, taux d'absentéisme — conservent une pertinence opérationnelle, ils s'avèrent insuffisants pour rendre compte de la complexité des dynamiques organisationnelles propres à l'ère numérique. Trois nouvelles catégories d'indicateurs s'imposent dans la littérature récente : les indicateurs d'engagement digital, les indicateurs d'agilité des compétences et les indicateurs de maturité analytique.

2.1. Les indicateurs d'engagement et d'expérience collaborateur digitale :

L'engagement des collaborateurs est depuis longtemps un indicateur central de la performance RH. Dans un contexte digital, sa mesure prend une dimension nouvelle,

[155] BOUDREAU J. W., CASCIO W. F., « Human Capital Analytics: Why Are We Not There Yet? », *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, n° 2, 2017, pp. 119-126.

notamment avec la généralisation du travail hybride et à distance, qui a mis en évidence les limites des approches traditionnelles d'évaluation. Jacob Morgan définit l'expérience collaborateur comme l'intersection entre la culture organisationnelle, l'espace physique et l'environnement technologique. Pour évaluer la performance de cet écosystème, il propose l'Employee Experience Index (EEI), un indicateur composite reposant sur dix-sept attributs clés. La dimension digitale y occupe une place centrale à travers le pilier technologique, évalué selon le modèle ACE (Availability, Consumer-grade, Employee-centric), qui met l'accent sur la disponibilité des outils, leur qualité comparable aux standards grand public ainsi que leur adéquation aux besoins des employés.[156]

Dans cette perspective, cet indicateur permet de comprendre l'engagement des collaborateurs, car la qualité de l'expérience vécue, notamment via l'environnement technologique, influence directement leur implication, leur satisfaction et leur attachement à l'organisation.

Dans le prolongement de cette analyse centrée sur l'expérience collaborateur, il apparaît que les transformations digitales ne se limitent pas au niveau individuel, mais influencent également la performance globale de l'organisation. Les travaux de Harvard Business Review Analytic Services montrent que les organisations pionnières dans l'adoption des technologies numériques (cloud, mobile, analytics, M2M) bénéficient d'un avantage de premier entrant et enregistrent des performances supérieures en termes de croissance et de positionnement concurrentiel. L'usage des analytics avancés est particulièrement mis en avant comme levier de compétitivité, dans la mesure où il permet de transformer les données issues des usages numériques en insights prédictifs.[157]

---

[156] MORGAN J., *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, Hoboken, 2017, p. 12 et pp. 78-87.

[157] HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *The Digital Dividend: First-Mover Advantage*, rapport sponsorisé par Verizon Enterprise Solutions, Harvard Business School Publishing, 2014, pp. 1-19.

Ainsi, l'analyse des indicateurs d'engagement et d'expérience collaborateur digitale met en évidence le rôle central de la dimension technologique dans la performance RH. Toutefois, il demeure essentiel de distinguer l'engagement digital de la simple adoption des outils, car leur usage ne reflète pas nécessairement un engagement réel. Une évaluation pertinente doit donc combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin d'éviter toute confusion entre présence numérique et performance effective.

2.2. Les indicateurs d'agilité des compétences et de capital humain numérique :

La transformation digitale impose aux organisations une gestion prévisionnelle des compétences profondément renouvelée, fondée sur la notion d'agilité des compétences plutôt que sur le seul stock de qualifications détenu à un moment donné. Deloitte a montré que les entreprises les plus performantes dans la transition numérique ne sont pas nécessairement celles qui disposent du capital humain le plus qualifié ex ante, mais celles qui ont développé des capacités organisationnelles d'apprentissage continu et d'adaptation rapide aux nouvelles exigences technologiques.[158]

Dans ce cadre, ces indicateurs peuvent être structurés en dimensions complémentaires permettant d'appréhender l'agilité du capital humain numérique **:**

- **Le taux de renouvellement des compétences digitales** traduit la dimension dynamique du capital humain numérique. Selon l'OCDE, la transformation numérique impose une mise à jour permanente des compétences afin de s'adapter aux évolutions technologiques rapides et de maintenir l'employabilité des travailleurs dans un environnement en mutation constante.[159]
- **l'indice de polyvalence digitale** renvoie à la dimension de flexibilité organisationnelle et révèle l'aptitude des équipes à mobiliser divers outils numériques et à s'adapter aux mutations technologiques. Issu de la matrice de

[158] DELOITTE, *Global Human Capital Trends 2026: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage*, Deloitte Insights, 2026, disponible en ligne :

https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (consulté le 25 Avril 2026).

[159] OCDE, *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2024 (Volume 2) : Renforcer la connectivité, l'innovation et la confiance*, Éditions OCDE, Paris, 2024, p. 81.

polyvalence, il mesure la capacité des collaborateurs à couvrir plusieurs compétences et postes, garantissant ainsi l'agilité et la continuité de l'activité[160].

- **Le Digital Human Capital Score** constitue un indicateur synthétique intégrant les différentes dimensions précédentes et permet d'évaluer la capacité des ressources humaines à combiner compétences techniques, apprentissage continu et orientation vers l'innovation dans un environnement numérique. Selon Deloitte, l'avantage compétitif repose désormais davantage sur la capacité humaine à apprendre, s'adapter et se réinventer en continu que sur la seule différenciation technologique[161].

Ainsi, ces indicateurs, complémentaires, permettent d'évaluer non seulement le niveau de compétences digitales, mais surtout la capacité de l'organisation à les renouveler, les mobiliser et les intégrer dans une dynamique de performance RH durable.

2.3. Les indicateurs de maturité digitale RH et d'impact de la transformation :

Une troisième catégorie d'indicateurs concerne la mesure du niveau de maturité digitale de la fonction RH elle-même. Le rapport Deloitte 2020 souligne que la maturité digitale de la fonction RH ne se limite pas à l'adoption d'outils technologiques : elle se définit par la capacité à élargir son champ d'action et à étendre son influence au sein de l'entreprise sociale. Cette progression se traduit par le passage d'une logique centrée sur l'administration vers une

[160] Merca Team, « La matrice de polyvalence : un outil stratégique », disponible en ligne : https://merca.team/la-matrice-de-polyvalence-un-outil-strategique/ , consulté le 25 Avril 2026.

[161] DELOITTE, *2020 Global Human Capital Trends: The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, Deloitte Insights, 2020, disponible en ligne : https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/ke/en/docs/industries/financial-services/2023/deloitte-insights_human-capital-trends-2020.pdf, consulté le 25 Avril 2026.

logique proactive de création de valeur humaine, appuyée par l'analytique et la réinvention continue des compétences.[162]

À partir de cette logique, la maturité digitale de la fonction RH peut être comprise comme un processus évolutif progressif, allant de stades réactifs à des niveaux plus avancés où la fonction devient pleinement transformatrice et intégrée à la stratégie de l'entreprise, en s'appuyant sur l'exploitation des données et le développement continu des compétences.

Tableau 5: Synthèse des indicateurs de performance RH digitaux

Catégorie	Indicateurs (KPI)	Explication
Engagement digital	– eNPS (Employee Net Promoter Score) – Taux de participation aux enquêtes internes – Scores de reconnaissance – Équilibre vie professionnelle / vie personnelle – Ressenti utilisateur sur les outils digitaux – Taux d'adoption des outils digitaux – Taux de finalisation des parcours digitaux	Mesure l'adhésion des collaborateurs à l'environnement numérique de travail. Elle combine la satisfaction globale (eNPS), l'implication (taux de participation), la perception des outils (ressenti, adoption, finalisation) et les effets du digital sur l'équilibre des temps de vie.
Agilité compétences	– Évolution des compétences (formations, mobilités, promotions) – Part de mobilité interne – Durée moyenne de	Évalue la capacité de l'organisation à adapter et développer les compétences en interne (mobilité, promotion, formation) et à

[162] *Ibid.*, pp. 112-114

	recrutement – Taux de transformation entre les étapes de recrutement – Coût moyen par embauche	réagir rapidement sur le marché externe (délais, coût, efficacité du processus de recrutement). L'agilité repose sur la fluidité et la réactivité des parcours.
Maturité RH	– Taux de rétention à 12 et 24 mois – Taux de turnover global et volontaire – Part des postes sensibles sans successeur identifié – Taux de fréquence et de gravité des incidents – Nombre de signalements de risques psychosociaux (RPS) – Taux de réalisation des plans d'actions QVCT – Volume de tâches manuelles éliminées (digitalisation)	Caractérise le niveau de développement stratégique de la fonction RH : capacité à fidéliser, anticiper les départs, sécuriser les ressources critiques (succession), maîtriser les risques (sécurité, RPS, QVCT) et piloter par la donnée (digitalisation des processus).

Source : Élaboration personnelle à partir de SIGMA-RH, *Les KPI RH pour 2026 : définition, exemples et erreurs à éviter*, 2026, disponible sur : **https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/indicateurs-cles-kpi-rh/**

3. Les outils de mesure de la performance RH à l'ère digitale :

La mise en œuvre opérationnelle des indicateurs de performance RH digitaux repose sur un ensemble d'outils dont l'évolution technologique récente a profondément renouvelé les capacités analytiques et décisionnelles. Trois grands types d'outils structurent ce paysage : le people analytics comme approche méthodologique, les tableaux de bord RH intelligents comme interfaces de visualisation et de pilotage, et les KPI digitaux intégrés dans des systèmes prédictifs.

3.1. Le people analytics : fondements, niveaux de maturité et enjeux organisationnels :

Le people analytics — également désigné sous les termes de *HR analytics* ou *workforce analytics* — constitue une approche méthodologique centrale dans la transformation de la mesure RH à l'ère numérique. Dans le cadre des People Analytics, Van den Berg, Stander et Van der Vaart soulignent que, dans une organisation digitalement transformée, les praticiens RH doivent dépasser le simple reporting de données pour adopter une approche intrinsèquement décisionnelle et stratégique. Leur rôle consiste à analyser, interpréter et appliquer l'information afin de soutenir la performance organisationnelle.

La littérature identifie généralement quatre niveaux de maturité analytique dans le domaine des ressources humaines, correspondant à des degrés croissants de sophistication et de valeur stratégique :

- **L'analytique descriptive (Descriptive Analytics)** constitue le niveau de base, fondé sur l'analyse rétrospective de données historiques. Elle répond à la question « Que s'est-il passé ? » et produit des rapports sur des indicateurs tels que le taux de turnover, les coûts de formation ou les délais de recrutement. Bien qu'indispensable, ce niveau ne génère pas à lui seul de valeur prédictive ou prescriptive.[163]
- **L'analytique diagnostique (Diagnostic Analytics)** vise à identifier les causes des phénomènes observés en répondant à la question « Pourquoi cela s'est-il produit ? ». [164] Elle mobilise des techniques de corrélation et d'analyse multivariée pour établir des liens entre variables organisationnelles et résultats RH.
- **L'analytique prédictive (Predictive Analytics)** représente une avancée décisive, en permettant d'anticiper des évolutions futures à partir de modèles statistiques appliqués à des données historiques et actuelles. Elle répond à la question « Que

[163] HR.COM, *L'état de l'analytique RH 2021 : accroître l'efficacité des RH grâce à l'analytique RH*, HR Research Institute, septembre 2021, pp. 10-12.

[164] AGENCE WEBGRAM, *« RH basées sur les données : exploiter l'analytique pour prendre de meilleures décisions RH »*, mai 2025, disponible sur :https://www.agencewebgram.com/2025/05/RH-Basees-sur-les-Donnees--Exploiter-l-Analytique-pour-Prendre-de-Meilleures-Decisions-RH.html (consulté le 27 Avril 2026).

va-t-il se passer ? » [165]et permet, par exemple, de prédire les risques d'attrition, d'identifier les collaborateurs à haut potentiel ou d'anticiper les besoins en compétences.

- **L'analytique prescriptive (Prescriptive Analytics)** constitue le niveau le plus avancé, en proposant des recommandations d'action optimisées à partir des résultats des analyses prédictives. Elle répond à la question « Que pouvons-nous faire ? » et s'appuie sur des algorithmes d'optimisation et d'apprentissage automatique pour orienter les décisions RH de manière proactive et personnalisée.[166]

Cette progression vers des formes plus avancées d'analytique ne se fait toutefois pas sans contraintes.. Selon Davenport, Harris et Shapiro, les organisations parvenant à exploiter le plein potentiel des analyses prédictives et prescriptives développent un avantage concurrentiel durable. Toutefois, cette progression est conditionnée par des capacités organisationnelles spécifiques, notamment la qualité et l'accessibilité des données, la présence de compétences analytiques au sein des équipes RH et l'existence d'une culture décisionnelle fondée sur les données.[167]

3.2. Les tableaux de bord RH intelligents : de la visualisation statique au pilotage dynamique :

Les tableaux de bord constituent depuis les travaux fondateurs de Kaplan et Norton, un instrument central du pilotage de la performance organisationnelle. Leur évolution vers des formes intelligentes et interactives, permise par les avancées en business intelligence et en visualisation des données, représente une transformation qualitative majeure de leur valeur instrumentale. Marr (2018) identifie trois caractéristiques distinctives des tableaux de bord RH de nouvelle génération : premièrement, leur capacité à intégrer en temps réel des données

[165] HR.COM, op. cit., p. 10.

[166] Talend, « Analyse prescriptive : définition, outils et exemples », Talend France, s.d. https://www.talend.com/fr/resources/analyse-prescriptive/ , (consulté le 27 Avril 2026).

[167] DAVENPORT T. H., HARRIS J., SHAPIRO J., « Competing on Talent Analytics », *Harvard Business Review*,vol. 88, 2010, pp. 52-58.

issues de sources multiples et hétérogènes ; deuxièmement, leurs fonctionnalités de personnalisation et de *drill-down*, permettant aux décideurs d'explorer les données à des niveaux de granularité variables ; troisièmement, leur intégration de capacités analytiques avancées telles que les alertes automatiques et les recommandations algorithmiques. Ces évolutions renforcent leur rôle en tant qu'outil de pilotage décisionnel, contribuant à une prise de décision plus rapide, anticipative et orientée vers la performance.[168]

Ces évolutions se traduisent concrètement par l'émergence de solutions technologiques avancées dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Des solutions telles que SAP SuccessFactors, Workday Adaptive Planning ou Microsoft Power BI for HR illustrent concrètement cette évolution. Ces plateformes permettent non seulement de visualiser les indicateurs-clés de performance RH, mais aussi d'identifier des tendances émergentes, de modéliser des scénarios prospectifs et de générer des recommandations personnalisées pour les managers et les professionnels RH.

Au-delà de ces apports technologiques, la littérature met en évidence certaines conditions de réussite et limites associées à l'utilisation des tableaux de bord intelligents. Bredmar (2017) démontre que la digitalisation offre de nouvelles opportunités de pilotage en permettant un suivi détaillé et rapide des ressources critiques. Il souligne que la valeur de ces systèmes repose sur l'intégration des solutions techniques avec les enjeux organisationnels et l'intention de contrôle du manager. Ainsi, l'efficacité de ces outils dépend de leur capacité à transformer les données en connaissances exploitables pour la prise de décision.[169]

Néanmoins, cette évolution appelle à une posture critique face aux risques de surcharge informationnelle et de « fausse précision » liés à des données mal contextualisées. Dès lors, la performance d'un tableau de bord intelligent dépend moins de sa complexité technique que de la pertinence des indicateurs sélectionnés et de la qualité de leur interprétation par les acteurs organisationnels.

---

[168] MARR B., *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, Kogan Page, Londres–New York, 2018, p. 234.

[169] BREDMAR K., « Digitalisation of enterprises brings new opportunities to traditional management control », *Business Systems Research*, vol. 8, n° 2, 2017, pp. 115-125.

3.3. Les KPI digitaux intégrés dans des systèmes de gestion continue de la performance :

La transformation digitale a favorisé l'émergence d'une nouvelle architecture de gestion de la performance individuelle et collective, fondée sur la continuité plutôt que sur la périodicité. Dans ce cadre, les systèmes de Continuous Performance Management reposent sur l'intégration de KPI digitaux permettant un suivi en temps réel des activités et des résultats. Ces dispositifs, proposés par des plateformes telles que Betterworks, Lattice ou 15Five, s'appuient sur un cycle de feedback continu entre collaborateurs et managers, intégrant des objectifs dynamiques ainsi que des échanges réguliers de développement.

Dans cette perspective, Cappelli P. et Tavis A. (2018) soulignent que le passage vers une gestion de la performance agile permet aux organisations de remplacer les évaluations annuelles rigides par un système de feedback continu et de coaching, favorisant ainsi l'engagement des collaborateurs et le développement de leurs compétences.[170]

La force des KPI digitaux dans ce cadre réside dans leur dimension participative et adaptative. Contrairement aux indicateurs traditionnels imposés de manière descendante, ces KPI sont co-construits entre managers et collaborateurs, puis ajustés en fonction des évolutions du contexte organisationnel. Ils sont également alimentés en temps réel par les données issues des systèmes numériques de travail. Cette co-construction renforce leur pertinence ainsi que leur appropriation par les acteurs concernés, deux conditions essentielles pour garantir une mesure de la performance à la fois légitime et motivante.

4. Les modèles d'évaluation de la performance RH adaptés à la transformation digitale :

Au-delà des indicateurs et des outils, la mesure de la performance RH à l'ère digitale nécessite des modèles d'évaluation cohérents avec les logiques propres à la transformation numérique. Trois cadres théoriques méritent une attention particulière : le modèle LAMP, le modèle d'impact stratégique de la digitalisation RH, et la théorie des capacités dynamiques. Leur mise en regard dans un modèle intégré à trois niveaux constitue l'apport de synthèse de cette section.

[170] CAPPELLI P. et TAVIS A., « HR Goes Agile », *Harvard Business Review*, vol. 96, n° 2, 2018, pp. 46-52

4.1. Le modèle LAMP : un cadre intégrateur pour l'analytique RH :

Le modèle LAMP (*Logic, Analytics, Measures, Process*), développé par Boudreau J. W. et Ramstad P. M. (2007), constitue l'un des cadres les plus rigoureux pour conceptualiser la mesure de la performance RH dans une logique analytique avancée. Il repose sur quatre dimensions complémentaires et interdépendantes : une **logique causale** reliant les pratiques RH aux résultats organisationnels ; des **outils analytiques** permettant de tester et de valider cette logique ; des **mesures** pertinentes et fiables pour alimenter les analyses ; et des **processus organisationnels** permettant de transformer les résultats analytiques en décisions concrètes.[171]

L'apport fondamental du modèle LAMP réside dans son exigence de rigueur causale : il invite à questionner le mécanisme par lequel une pratique RH produit un résultat organisationnel, plutôt que de se contenter de constater des corrélations statistiques. Dans un contexte digital, où la masse de données disponibles peut générer d'innombrables corrélations artificielles dépourvues de sens managérial, cette discipline intellectuelle est particulièrement précieuse. Ce cadre peut ainsi être complété par d'autres approches permettant d'appréhender plus finement l'impact stratégique de la digitalisation RH et les capacités organisationnelles associées.

4.2. Le modèle d'impact stratégique de la digitalisation RH :

Les travaux de Ruiz L. et al. (2024) démontrent que l'intégration des technologies numériques dans les pratiques RH, conceptualisée comme une stratégie digitale RH, exerce un impact positif sur la performance organisationnelle. Cette stratégie favorise la création de synergies entre les processus RH et les outils digitaux, améliore l'expérience des employés, réduit les coûts opérationnels, renforce la marque employeur et soutient une prise de décision fondée sur les données.[172]

---

[171] BOUDREAU J. W., RAMSTAD P. M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, 2007, pp. 191-193.

[172] RUIZ L. et al., « Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance », *Information & Management*, vol. 61, 2024, pp. 1-13.

Dans cette perspective, il est possible de proposer une lecture structurée de cet impact en distinguant trois niveaux complémentaires. D'une part, un impact opérationnel, mesuré par l'efficience des processus RH automatisés. D'autre part, un impact managérial, évalué à travers l'amélioration de la qualité des décisions RH rendues possibles par les outils analytiques. Enfin, un impact stratégique, appréhendé par la contribution de la fonction RH à la performance compétitive globale de l'organisation.

L'apport majeur de ce modèle réside dans sa démonstration empirique selon laquelle la valeur stratégique de la digitalisation RH n'est pas directement générée par les outils technologiques adoptés, mais résulte d'un processus de transformation organisationnelle. Dans ce processus, les compétences analytiques des acteurs RH, la qualité des données disponibles ainsi que l'alignement entre la stratégie digitale et la stratégie globale jouent un rôle médiateur déterminant. Ce résultat constitue ainsi une mise en garde contre les approches techno-déterministes qui considèrent la digitalisation comme une solution universelle de performance.

4.3.L'approche par les capacités dynamiques appliquée à la mesure de la performance RH :

La théorie des capacités dynamiques, développée par Teece D. J., Pisano G. et Shuen A. (1997), constitue un cadre théorique particulièrement pertinent pour analyser la performance des ressources humaines dans un environnement numérique en constante évolution. Elle repose sur l'idée que l'avantage compétitif durable des organisations ne dépend pas uniquement de leurs ressources statiques, mais surtout de leur capacité à intégrer, reconfigurer et renouveler leurs compétences internes et externes. [173]

Cette approche s'articule autour de trois processus clés : le *sensing*, qui désigne la capacité à identifier les opportunités et menaces de l'environnement ; le *seizing*, qui renvoie à la mobilisation et l'exploitation des ressources pour saisir ces opportunités ; et le *reconfiguring*, qui correspond à l'adaptation et la transformation continue de la base organisationnelle en fonction des évolutions du marché.

[173] TEECE D. J., PISANO G. et SHUEN A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533.

Dans le prolongement de cette approche, Ployhart R. E. et Moliterno T. P. (2011) enrichissent ce cadre en proposant le concept de « capital humain émergent », défini comme la valeur collective créée par les interactions entre les compétences individuelles dans un contexte organisationnel spécifique.[174]

Dans un environnement digital, ce capital humain émergent se manifeste à travers la qualité des collaborations numériques, la fluidité des échanges d'information et la capacité d'apprentissage collectif en temps réel, autant de dimensions que les indicateurs traditionnels peinent à appréhender.

Section 03 : Impact de la digitalisation sur la performance RH

La digitalisation transforme en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines, et son influence sur la performance RH constitue désormais un enjeu central pour les organisations contemporaines. Loin de produire des effets mécaniques ou uniformes, l'intégration des technologies numériques dans la fonction RH génère des transformations complexes, mêlant opportunités d'amélioration de l'efficience, de la qualité décisionnelle et de l'expérience collaborateur, mais également risques organisationnels, humains et éthiques. Dès lors, l'analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance RH conduit à dépasser une lecture strictement techniciste de la transformation numérique, afin de considérer celle-ci comme un levier stratégique dont les effets dépendent étroitement des conditions organisationnelles, des pratiques managériales et des modalités de gouvernance mises en œuvre.

1. Les impacts positifs de la digitalisation sur la performance RH :

L'analyse des effets positifs de la digitalisation sur la performance des ressources humaines ne saurait se limiter à un simple inventaire de bénéfices fonctionnels. Elle implique plutôt l'identification des mécanismes causaux à travers lesquels les technologies numériques contribuent à l'amélioration de l'efficacité des processus RH, de la qualité de la prise de

[174] PLOYHART R. E. et MOLITERNO T. P., « Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model », *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, 2011, pp. 127-150.

décision, ainsi que de l'expérience des collaborateurs. Dans cette perspective, la digitalisation apparaît comme un levier structurant permettant de renforcer la contribution stratégique de la fonction RH à la performance organisationnelle.

1.1. L'efficience opérationnelle : l'automatisation des processus RH administratifs :

Le premier impact de la digitalisation sur la performance RH, et le plus immédiatement mesurable, concerne l'efficience des processus administratifs. Dans ce cadre, Strohmeier S. (2007) a conduit l'une des premières revues systématiques sur l'e-HRM (Electronic Human Resource Management), mettant en évidence que l'automatisation des tâches répétitives, telles que la gestion des congés, le traitement des paies ou le suivi des absences, permet non seulement d'alléger la charge administrative des équipes RH, mais également de réduire les délais de traitement et les coûts opérationnels.[175]

Dans le prolongement de ces travaux, Tanya Bondarouk et Huub Ruël (2009) définissent l'e-HRM comme une intégration stratégique entre les pratiques RH et les technologies de l'information, orientée vers la création de valeur pour les acteurs organisationnels.[176] À ce titre, ils distinguent trois niveaux de valeur : une valeur opérationnelle, liée à la réduction des coûts et à l'amélioration de la rapidité des processus, qui prolonge directement les effets de l'automatisation ; une valeur relationnelle, reposant sur l'amélioration des services RH et des interactions ; et une valeur transformationnelle, traduisant le repositionnement stratégique de la fonction RH grâce aux ressources libérées.

Dans le prolongement de cette logique d'efficience opérationnelle, Paul Kettley et Peter Reilly (2003) soulignent un effet indirect mais structurel de la digitalisation des processus administratifs. Ils montrent que la généralisation des portails de libre-service RH (employee self-service et manager self-service) contribue à redistribuer une partie des responsabilités administratives vers les collaborateurs et les managers de proximité, ce qui permet de réduire

[175] STROHMEIER S., « Research in e-HRM: Review and implications », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 1, 2007, p. 19-37.

[176] BONDAROUK T. et RUËL H., « Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 3, 2009, p. 505-514.

la charge opérationnelle supportée par les équipes RH tout en renforçant l'autonomie des acteurs de terrain.[177]

Si ces gains d'efficience sont empiriquement documentés, leur portée mérite d'être relativisée sur le plan analytique. En premier lieu, la réduction des coûts administratifs ne constitue pas, à elle seule, une amélioration de la performance RH au sens stratégique du terme : elle représente une condition nécessaire mais non suffisante du repositionnement de la fonction RH. En second lieu, l'automatisation génère elle-même des coûts d'implémentation, de formation et de maintenance qui peuvent annuler une partie des bénéfices attendus, particulièrement dans les organisations de taille intermédiaire disposant de ressources financières et humaines limitées. Enfin, le temps libéré par l'automatisation ne se traduit pas automatiquement en activités à valeur ajoutée pour les équipes RH : cette conversion suppose une réorientation délibérée des priorités et des compétences, qui constitue en soi un défi managérial distinct.

1.2. L'amélioration de la qualité décisionnelle par le people analytics :

Le deuxième impact majeur de la digitalisation sur la performance RH concerne la qualité de la prise de décision. Davenport T. H., Harris J. G. et Shapiro J. (2010) ont été parmi les premiers à conceptualiser ce que l'on peut désigner comme l'avantage compétitif fondé sur l'analytique des talents : les organisations qui parviennent à mobiliser des méthodes rigoureuses d'analyse des données pour orienter leurs décisions RH recrutement, développement, rétention, succession obtiennent des résultats supérieurs à leurs concurrents dans des proportions significatives.[178]

Dans cette perspective, les travaux plus récents ont cherché à approfondir la nature de la valeur créée par le people analytics. Tursunbayeva A., Di Lauro S. et Pagliari C. (2018) soulignent l'importance d'une telle démarche pour transformer la fonction RH en un véritable levier stratégique, dépassant les simples considérations fonctionnelles. Leur revue de portée

[177] KETTLEY P. et REILLY P., *e-HR: An Introduction*, Institute for Employment Studies, Brighton, 2003, p. 15.

[178] DAVENPORT T. H., HARRIS J. G. et SHAPIRO J., « Competing on talent analytics », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 10, 2010, p. 52-58.

met en évidence les bénéfices potentiels pour les employeurs, bien que la preuve empirique de ces effets reste encore en construction.[179]

Ces auteurs précisent ainsi la nature de la valeur générée par le people analytics en distinguant quatre formes de propositions de valeur : une valeur organisationnelle, issue de l'amélioration de l'efficacité des décisions RH ; une valeur stratégique, liée au renforcement de l'alignement entre la politique RH et la stratégie globale de l'organisation ; une valeur managériale, tenant à la capacité des managers à accéder à des données pertinentes en temps réel ; et une valeur individuelle, résultant de la personnalisation des parcours de développement et d'évaluation.

Au-delà de l'amélioration des processus décisionnels, certains travaux mettent également en évidence l'impact du people analytics sur le repositionnement stratégique de la fonction RH elle-même. Minbaeva D. B. (2018) a introduit le concept de « crédibilité analytique » de la fonction RH, définie comme la capacité des professionnels RH à produire des analyses fondées sur des données rigoureuses et à les communiquer de manière convaincante aux décideurs. L'auteur montre que le développement de cette crédibilité constitue un levier essentiel du repositionnement stratégique de la fonction RH, dans la mesure où il permet à celle-ci de quitter le registre de l'intuition managériale pour entrer dans celui de l'evidence-based management.[180]

Toutefois, l'efficacité du people analytics demeure étroitement dépendante de la qualité des données mobilisées. Marr B. (2018) précise que la valeur de l'analytique RH est conditionnée par la qualité de l'architecture des données sur laquelle elle repose. Une décision fondée sur des données incomplètes, incohérentes ou mal contextualisées peut s'avérer plus nuisible qu'une décision fondée sur le seul jugement expérientiel d'un manager expérimenté. Cette

[179] TURSUNBAYEVA A., DI LAURO S. et PAGLIARI C., « People analytics — A scoping review of conceptual boundaries and value propositions », *International Journal of Information Management*, vol. 43, 2018, p. 224-247.

[180] MINBAEVA D. B., « Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 57, n° 3, 2018, p. 701-713.

observation souligne l'importance de la gouvernance des données comme infrastructure préalable à tout déploiement sérieux de people analytics.[181]

1.3.Renforcement de l'expérience collaborateur :

La digitalisation de la relation entre l'organisation et ses collaborateurs constitue un troisième levier d'impact sur la performance RH, particulièrement pertinent dans un contexte de généralisation du travail hybride et à distance. Plaskoff J. définit l'expérience collaborateur comme « la somme de toutes les interactions d'un employé avec son organisation, depuis le recrutement jusqu'à la séparation ».[182] Cette approche holistique permet de considérer l'expérience collaborateur comme un parcours continu, dont la qualité est fortement influencée par les outils et dispositifs numériques.

Dans cette perspective, les technologies digitales jouent un rôle structurant en améliorant la fluidité, la qualité et la cohérence des interactions tout au long du parcours professionnel. Elles permettent notamment de personnaliser les processus d'intégration, de faciliter l'accès en libre-service aux outils de gestion des carrières et de formation, ainsi que d'accroître la réactivité des pratiques RH face aux besoins individuels des collaborateurs.

Dery, Sebastian et van der Meulen (2017) montrent que les entreprises performantes transforment leur environnement de travail afin de favoriser l'innovation digitale. Leur recherche met en évidence deux dimensions essentielles : la connectivité des employés, à travers les systèmes numériques, les espaces physiques et les plateformes collaboratives, ainsi qu'un leadership réactif favorisant l'adaptation aux transformations digitales. Les auteurs soulignent également que ces investissements dans l'expérience collaborateur jouent un rôle central dans la performance des entreprises étudiées.[183]

---

[181] MARR B., *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*, Kogan Page, London, 2018, pp. 22-24.

[182] PLASKOFF J., « Employee Experience: The New Human Resource Management Approach », *Strategic HR Review*, vol. 16, n° 3, 2017, pp. 136-141.

[183] DERY K., SEBASTIAN I. M. et VAN DER MEULEN N., « The Digital Workplace Is Key to Digital Innovation », *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, n° 2, 2017, pp. 135-152.

Dans cette logique, la qualité de l'environnement technologique de travail apparaît comme un déterminant majeur de l'engagement des collaborateurs. Les organisations qui investissent dans des environnements digitaux orientés utilisateurs, intuitifs, ergonomiques et accessibles sur mobile, favorisent une meilleure implication des salariés, ce qui contribue à l'amélioration de la performance individuelle et collective.

La digitalisation agit également sur l'expérience collaborateur à travers la transformation des pratiques de reconnaissance et d'évaluation. Les plateformes de feedback continu remplacent progressivement les évaluations annuelles ponctuelles par des échanges réguliers et bidirectionnels entre managers et collaborateurs. Cette évolution contribue à améliorer la qualité du dialogue managérial et à réduire les perceptions d'arbitraire ou d'opacité souvent associées aux systèmes d'évaluation traditionnels.

Dans ses travaux sur l'« Employee Experience Advantage », Morgan J. montre que les organisations les plus avancées dans la digitalisation de l'expérience collaborateur bénéficient d'un avantage significatif en matière d'attractivité des talents, de rétention des employés et de performance organisationnelle.[184]

D'un point de vue analytique, deux lectures de cet impact peuvent être distinguées. La première, fonctionnaliste, considère l'expérience collaborateur comme un levier d'alignement entre les intérêts de l'organisation et ceux des salariés. La seconde, critique, met en évidence les risques de contrôle et de surveillance liés à la digitalisation, notamment à travers l'usage des données comportementales. Cette tension constitue une limite importante à prendre en compte dans l'analyse de cet axe.

2. Les risques et effets négatifs de la digitalisation sur la performance RH :

Une analyse rigoureuse de l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines ne saurait se limiter à ses seuls effets positifs. La littérature académique récente met en évidence l'existence de risques et de dysfonctionnements organisationnels qui méritent une attention particulière. Ces derniers ne constituent pas de simples effets secondaires

[184] MORGAN, J., *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, Hoboken, 2017, p. 12 et pp. 150-165.

marginaux, mais peuvent, dans certains contextes, réduire, voire inverser, les gains de performance attendus.

2.1. Le déficit de compétences analytiques : le risque de la sophistication vide :

. Angrave D. et ses co-auteurs (2016) ont formulé un constat particulièrement incisif, affirmant que « HR is set to fail the big data challenge » — la fonction RH est structurellement préparée à échouer face au défi des données massives. Leur argument repose sur une analyse des compétences réelles disponibles dans les équipes RH : la grande majorité des professionnels des ressources humaines ont été formés dans une logique de gestion des relations humaines et de conformité réglementaire, qui ne les prépare pas aux exigences techniques et méthodologiques de l'analytique avancée. Cette inadéquation entre la sophistication des outils disponibles et les compétences mobilisables crée ce que les auteurs désignent comme un « fossé analytique » susceptible de compromettre durablement la valeur des investissements réalisés dans les plateformes de people analytics.[185]

Ce constat soulève une question fondamentale sur l'évolution des compétences RH à l'ère digitale. Si le recrutement de spécialistes en data science apparaît comme une solution évidente, il se heurte néanmoins à plusieurs limites, notamment leur rareté, leur coût élevé, le risque de décalage avec la compréhension des dynamiques humaines et organisationnelles, ainsi que des résistances internes. Ainsi, la solution la plus pertinente semble résider dans le développement de profils hybrides, combinant une expertise en gestion des ressources humaines et des compétences quantitatives suffisantes pour interagir efficacement avec l'analyse de données.

2.2. Les biais algorithmiques : une menace pour l'équité et la légitimité des décisions RH :

L'un des risques les plus insidieux de la digitalisation des décisions RH concerne la naturalisation des biais algorithmiques. Willson M. (2017) a montré que les algorithmes mobilisés dans des contextes décisionnels tendent à être perçus comme objectifs et neutres par leurs utilisateurs, alors qu'ils ne font que formaliser et amplifier les schémas présents dans les

[185] ANGRAVE D. et al., « HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge », *Human Resource Management Journal*, vol. 26, n° 1, 2016, pp. 1-11.

données d'entraînement — données qui reflètent nécessairement les biais et les inégalités historiques des organisations et des sociétés dont elles sont issues.[186] Appliqué au domaine RH, ce phénomène signifie qu'un algorithme entraîné sur des données de recrutement ou de promotion issues d'une organisation historiquement peu diverse reproduira et amplifiera les biais de sélection passés.

La problématique des biais algorithmiques illustre une tension fondamentale inhérente à la digitalisation des décisions RH : la tension entre la promesse d'objectivité portée par les approches analytiques et le risque de rationalisation computationnelle de discriminations qui, dans un cadre humain, seraient plus visibles et donc plus aisément contestables. Cette tension appelle le développement d'une gouvernance éthique des algorithmes RH, intégrant des procédures d'audit des biais, des mécanismes de recours pour les collaborateurs affectés, ainsi qu'une plus grande transparence des critères mobilisés dans les décisions automatisées.

2.3. La dépersonnalisation des relations de travail à l'ère digitale :

W. J. Orlikowski (1992) avait anticipé les tensions liées à l'intégration des technologies dans les organisations à travers son analyse de la dualité de la technologie. Selon cette perspective, toute technologie organisationnelle est à la fois un produit des structures sociales dans lesquelles elle est conçue et un agent de reproduction ou de transformation de ces mêmes structures. [187]Appliquée au contexte RH, cette approche invite à considérer les outils numériques non comme des dispositifs neutres produisant automatiquement des effets déterminés, mais comme des artefacts sociotechniques dont les effets dépendent des modalités de leur appropriation par les acteurs organisationnels.

La digitalisation des pratiques RH peut ainsi contribuer à une forme de dépersonnalisation des relations de travail lorsque les interactions humaines sont progressivement remplacées par des dispositifs automatisés de contrôle, d'évaluation ou de communication. Dans cette perspective, les effets de désengagement ne sont pas inhérents aux technologies elles-mêmes,

[186] WILLSON M., « Algorithms (and the) everyday », *Information, Communication & Society*, vol. 20, n° 1, 2017, pp. 137-150.

[187] ORLIKOWSKI W. J., « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992, pp. 398-427.

mais résultent principalement de la manière dont elles sont déployées et régulées par les pratiques managériales. Un système numérique de suivi de la performance peut, par exemple, être perçu soit comme un outil de surveillance renforçant la distance hiérarchique, soit comme un support favorisant le dialogue et le développement professionnel. Cette observation souligne que la qualité du management de proximité constitue une variable essentielle dans la régulation des effets de la digitalisation sur l'engagement des collaborateurs.

2.4. Les résistances organisationnelles à l'adoption des outils digitaux :

P. Legris, J. Ingham et P. Collerette (2003), dans une revue critique du modèle d'acceptation technologique (TAM), ont montré que les facteurs d'adoption des systèmes d'information ne se réduisent pas à la facilité d'utilisation perçue et à l'utilité perçue identifiées par F. D. Davis, mais intègrent des dimensions sociales, culturelles et organisationnelles plus complexes. Cette critique conserve toute sa pertinence dans le contexte de la digitalisation RH : les résistances à l'adoption des outils numériques dans les équipes RH et chez les managers tiennent souvent moins à des difficultés techniques qu'à des représentations négatives de la transformation, à des craintes de déqualification professionnelle, ainsi qu'à une remise en question des pratiques organisationnelles traditionnelles.[188]

La revue des impacts négatifs de la digitalisation RH conduit à formuler un constat analytique nuancé : ces risques ne constituent pas une fatalité technologique, mais le résultat de modalités insuffisantes de déploiement, d'accompagnement et de gouvernance des transformations numériques. En d'autres termes, les effets négatifs de la digitalisation RH sont pour l'essentiel évitables ou atténuables, sous réserve que les organisations adoptent une approche délibérée et réflexive de la transformation, intégrant explicitement la gestion des risques dans sa conception même.

[188] LEGRIS P., INGHAM J. et COLLERETTE P., « Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model », *Information & Management*, vol. 40, n° 3, 2003, pp. 191-204.

3. Les dimensions de la performance RH affectées par la digitalisation : vers un modèle intégrateur

L'analyse des impacts positifs et négatifs de la digitalisation sur la performance RH révèle la complexité et la multi-dimensionnalité de la relation étudiée. Pour en rendre compte de manière rigoureuse, il est nécessaire de disposer d'un cadre conceptuel structuré, permettant d'articuler les différentes dimensions de la performance RH et d'identifier les mécanismes par lesquels la digitalisation les affecte.

3.1. La performance opérationnelle : efficience et qualité des processus

Becker B. E. et Huselid M. A. (2006) ont développé la théorie des systèmes de travail à haute performance (HPWS — High Performance Work Systems), montrant qu'un ensemble cohérent de pratiques RH telles que le recrutement sélectif, la formation intensive, la rémunération liée à la performance et le partage de l'information génère des effets synergiques sur la performance organisationnelle supérieurs à la somme des effets individuels de chaque pratique. [189]Dans un contexte de digitalisation, cette perspective invite à concevoir l'intégration des technologies numériques non comme l'adoption d'outils isolés, mais comme la reconfiguration d'un système global de pratiques RH dont la cohérence interne conditionne l'efficacité.

La performance opérationnelle constitue la dimension la plus directement mesurable de l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines. Elle se traduit par des indicateurs objectifs tels que la réduction des délais de traitement des processus administratifs, la diminution des coûts de recrutement et de formation, l'amélioration de la précision et de la fiabilité des données RH, ou encore la réduction des erreurs dans le traitement des paies et des éléments contractuels. Si cette dimension est indispensable, elle ne représente toutefois qu'un niveau de base de la valeur générée par la digitalisation, dans la mesure où les organisations qui limitent leur transformation numérique à la seule optimisation opérationnelle passent à côté des gains stratégiques les plus significatifs.

[189] BECKER B. E. et HUSELID M. A., « Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? », *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, 2006, pp. 898-925.

3.2. La performance managériale : qualité de la décision et alignement

Guest D. E. (1997) a proposé un modèle de médiation particulièrement influent dans la littérature SHRM (Strategic Human Resource Management), selon lequel l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle passe nécessairement par des variables médiatrices d'ordre comportemental, engagement des collaborateurs, motivation et comportements de citoyenneté organisationnelle.[190] Dans un contexte de digitalisation, ce cadre théorique permet de comprendre que les outils numériques de gestion des ressources humaines, notamment les systèmes d'analyse des données et les dispositifs d'aide à la décision, ne produisent d'effet sur la performance managériale qu'à travers leur capacité à transformer les comportements décisionnels des acteurs. Ainsi, la digitalisation modifie l'accès à l'information, la rapidité de traitement des données et la qualité des feedbacks, ce qui influence directement la manière dont les managers interprètent les situations et prennent leurs décisions.

Dans cette perspective, la performance managériale se trouve étroitement liée à la capacité des organisations à intégrer ces outils numériques dans les pratiques quotidiennes de gestion et de pilotage. L'efficacité des technologies digitales ne réside donc pas uniquement dans leur sophistication technique, mais dans leur appropriation effective par les acteurs, condition essentielle pour améliorer la qualité des décisions et assurer l'alignement entre les objectifs organisationnels et les comportements individuels.

Cette logique est renforcée par la méta-analyse conduite par Combs J. et al. (2006), portant sur 92 études et plus de 19000 organisations, qui établit que les pratiques RH de haute performance exercent un effet significatif sur la performance organisationnelle, avec une taille d'effet moyenne d'environ 0,20. Ce résultat suggère que le potentiel d'amélioration de la de la performance managériale, à travers l'adoption de pratiques RH avancées, notamment numériques, est réel mais modéré.[191] Il souligne également que cet impact dépend fortement de la cohérence des pratiques mises en œuvre et de leur intégration effective dans les

[190] GUEST D. E., « Human resource management and performance: a review and research agenda », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, 1997, pp. 263-276.

[191] COMBS J. et al., « How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance », *Personnel Psychology*, vol. 59, n° 3, 2006, pp. 501-526.

processus de décision, condition indispensable pour transformer les données produites par les outils digitaux en décisions managériales pertinentes et en performance organisationnelle durable.

3.3. La performance stratégique : contribution à l'avantage compétitif

Lepak D. P. et Snell S. A. (1999) ont développé le concept d'architecture du capital humain human capital architecture pour rendre compte de la diversité des modes de contribution des ressources humaines à la performance organisationnelle. Leur modèle distingue les ressources humaines selon deux dimensions, leur valeur stratégique et leur spécificité organisationnelle, et propose des modes de gestion différenciés pour chaque catégorie. [192]Dans un contexte de digitalisation, cette architecture se complexifie, les technologies numériques peuvent à la fois augmenter la valeur stratégique de certaines ressources humaines en les dotant de capacités analytiques nouvelles et réduire la spécificité organisationnelle d'autres en facilitant leur remplacement par des solutions automatisées.

La contribution de la digitalisation RH à la performance stratégique de l'organisation représente l'horizon le plus ambitieux et le plus difficile à atteindre de la transformation numérique. Elle suppose que les gains d'efficience opérationnelle et d'amélioration décisionnelle se traduisent effectivement en avantages compétitifs durables, mesurables par des indicateurs de performance organisationnelle globale tels que la productivité, l'innovation, la satisfaction client et l'attractivité des talents. Or, cette traduction n'est nullement automatique, elle résulte d'un processus complexe de co-évolution entre les outils technologiques, les pratiques managériales et les comportements individuels, dont les organisations doivent apprendre à gérer délibérément la dynamique.

3.4. La performance sociale : équité, bien-être et responsabilité

Si la littérature académique s'est largement concentrée sur les dimensions opérationnelle, managériale et stratégique de la performance RH, une quatrième dimension mérite une attention croissante : la performance sociale, entendue comme la capacité de l'organisation à

[192] LEPAK D. P. et SNELL S. A., « The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, 1999, pp. 31- 48.

gérer ses ressources humaines de manière équitable, éthique et respectueuse du bien-être des collaborateurs. La digitalisation soulève des questions inédites sur cette dimension : la surveillance algorithmique des comportements professionnels, le traitement massif de données personnelles des salariés, et la déshumanisation potentielle des relations de travail constituent des enjeux dont les implications sociales et juridiques ne peuvent être ignorées dans une analyse complète de l'impact de la transformation numérique.

4. Les conditions organisationnelles de succès de la digitalisation RH :

Les analyses précédentes convergent vers un constat central : la digitalisation RH ne génère pas automatiquement de la valeur organisationnelle. Les effets positifs qui lui sont attribués demeurent étroitement dépendants d'un ensemble de conditions organisationnelles capables d'en orienter, d'en soutenir ou, au contraire, d'en limiter les résultats. Dès lors, l'étude des facteurs de succès de la transformation digitale RH apparaît essentielle pour comprendre pourquoi certaines organisations parviennent à améliorer leur performance, tandis que d'autres rencontrent des difficultés persistantes dans la mise en œuvre des dispositifs numériques.

4.1. Le leadership stratégique comme condition première :

Teece D. J., Pisano G. et Shuen A. (1997) ont montré, dans le cadre de leur théorie des capacités dynamiques, que la capacité d'une organisation à reconfigurer ses ressources en réponse aux évolutions de l'environnement dépend en grande partie de la qualité du leadership stratégique.[193] Dans le contexte de la transformation digitale RH, cette approche souligne l'importance d'un engagement visible et durable de la direction générale dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie numérique, ainsi que l'allocation de ressources humaines, financières et temporelles cohérentes avec les objectifs de transformation.

De manière complémentaire, il convient de souligner le rôle central du directeur des ressources humaines (DRH) dans l'architecture de la transformation digitale. Afin que cette transformation génère une réelle valeur stratégique, le DRH doit être capable de porter une vision cohérente de l'évolution de la fonction RH et de communiquer les bénéfices attendus de

[193] TEECE D. J., PISANO G. et SHUEN A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533.

la digitalisation dans un langage accessible aux différentes parties prenantes, notamment la direction générale, les managers, les collaborateurs et les représentants du personnel. Il lui revient également de piloter la transformation en conciliant rigueur analytique et prise en compte des dimensions humaines et culturelles.

4.2. Le développement des compétences analytiques hybrides :

Van den Berg M. J., Stander M. W. et Van der Vaart L. (2020) ont mis en évidence que la transformation digitale des organisations exige désormais le développement de compétences analytiques hybrides chez les praticiens RH. Ces compétences reposent sur la combinaison de savoir-faire techniques liés à la maîtrise des outils numériques et des données, de capacités analytiques permettant d'interpréter et d'exploiter les informations disponibles, ainsi que de compétences consultatives nécessaires à la traduction des analyses en recommandations managériales pertinentes. Les auteurs soulignent ainsi que la valeur du people analytics dépend largement de la capacité des professionnels RH à articuler ces différentes compétences de manière complémentaire.[194]

Zhang J. et Chen Z. (2023) précisent que le développement de compétences hybrides dans la fonction RH ne peut résulter de la seule formation continue ; il suppose également une adaptation des processus de recrutement, des rôles professionnels et des mécanismes de développement des compétences afin de répondre aux exigences de la transformation numérique.[195] Cette évolution ne signifie toutefois pas la disparition des dimensions relationnelles traditionnelles des RH. Au contraire, la digitalisation impose de préserver les capacités d'écoute, d'accompagnement et de compréhension des dynamiques humaines afin d'éviter une technicisation excessive de la fonction.

[194] VAN DEN BERG M. J., STANDER M. W. et VAN DER VAART L., « An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation », *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 18, 2020,pp. 1-13.

[195] ZHANG J., CHEN Z., « Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age », *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, 2023, pp. 1482-1498.

4.3. L'alignement stratégique et la gouvernance des données :

Boudreau J. W. et Ramstad P. M. (2007) ont formalisé dans leur modèle LAMP (*Logic, Analytics, Measures, Process*) l'idée que la création de valeur par les données RH repose sur une chaîne causale intégrant la clarté de la logique théorique sous-jacente (pourquoi tel indicateur est-il pertinent ?), la qualité des méthodes analytiques mobilisées, la pertinence et la fiabilité des mesures utilisées, et l'existence de processus organisationnels permettant de transformer les résultats analytiques en décisions et en actions. En l'absence de l'un quelconque de ces maillons, la chaîne de valeur se rompt et les investissements analytiques ne génèrent pas les retours escomptés.[196]

Cosa M. et Torelli R. (2024), dans leur revue systématique consacrée aux systèmes de mesure de la performance à l'ère digitale, soulignent l'importance d'une gouvernance flexible des systèmes de mesure RH : les indicateurs et les méthodes de collecte des données doivent pouvoir être adaptés en temps réel aux évolutions de l'environnement organisationnel, sans pour autant perdre la cohérence et la comparabilité longitudinale nécessaires à l'analyse des tendances.[197]

4.4. La culture organisationnelle et l'accompagnement du changement :

Pfeffer J. (1994) avait déjà mis en évidence, dans son analyse des sources de l'avantage compétitif humain, que la culture organisationnelle constitue l'un des actifs immatériels les plus difficiles à imiter et les plus durables. [198]Dans le contexte de la transformation digitale RH, ce principe se traduit par la nécessité de développer une culture organisationnelle favorable à l'expérimentation, à l'apprentissage par l'erreur et à la prise de décision fondée sur les données, à tous les niveaux de la hiérarchie.

---

[196] BOUDREAU J. W. et RAMSTAD P. M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, 2007, p. 191.

[197] COSA M. et TORELLI R., « Digital transformation and flexible performance management: a systematic literature review », *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, n° 3, 2024, pp. 445- 466.

[198] PFEFFER J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, p. 15.

Venkatesh V. et ses co-auteurs (2003) ont proposé dans leur modèle UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) que l'adoption des systèmes d'information est déterminée par quatre facteurs : l'espérance de performance (utilité perçue), l'espérance d'effort (facilité d'usage perçue), l'influence sociale et les conditions facilitatrices. Ce modèle, largement validé empiriquement, souligne l'importance d'un accompagnement du changement intégrant à la fois la démonstration des bénéfices attendus, la formation à l'usage des outils, la mobilisation des pairs influents, et la mise en place d'une infrastructure de support technique et organisationnel.

Ruiz L. et al. (2024) confirment empiriquement le rôle médiateur des facteurs organisationnels dans la relation entre digitalisation RH et performance : les gains de performance les plus significatifs sont observés dans les organisations qui combinent des outils numériques performants, un leadership engagé, des compétences analytiques développées et une culture favorable à l'innovation. Inversement, les organisations qui investissent dans des technologies avancées sans travailler simultanément sur ces dimensions organisationnelles obtiennent des résultats décevants, voire contre-productifs.[199]

[199] RUIZ L. et al., « Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance », *Information & Management*, vol. 61, 2024, p. 1-13.

Conclusion du chapitre :

En définitive, l'analyse du lien entre la digitalisation et la performance des ressources humaines met en évidence une transformation profonde et structurelle de la fonction RH au sein des organisations. La digitalisation apparaît comme un levier stratégique majeur permettant d'améliorer l'efficacité des processus RH, de renforcer la qualité de la prise de décision et d'optimiser la gestion du capital humain.

Les différentes approches théoriques montrent que l'intégration des technologies numériques contribue à la modernisation des pratiques RH, notamment à travers l'automatisation des tâches, l'exploitation des données et le développement de nouveaux outils de pilotage de la performance. Ces évolutions favorisent également une meilleure réactivité organisationnelle, une amélioration de l'expérience collaborateur et un renforcement de l'alignement entre la stratégie RH et les objectifs globaux de l'entreprise.

Cependant, cette contribution positive de la digitalisation à la performance RH n'est pas automatique. Elle dépend fortement de plusieurs facteurs organisationnels tels que la maturité digitale, la culture d'entreprise, les compétences des acteurs RH et leur capacité à accompagner le changement. Ainsi, la réussite de la transformation digitale nécessite une approche intégrée combinant technologie, management et capital humain.

En somme, la digitalisation constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la performance RH, mais son efficacité repose sur la capacité des organisations à en maîtriser les enjeux et à en faire un véritable levier de création de valeur durable.



CHAPITRE 03 : Étude de cas — Analyse de la performance RH digitalisée dans l’entreprise ORSIM



CHAPITRE 03 : Étude de cas — Analyse de la performance RH digitalisée dans l'entreprise ORSIM

Introduction :

Après avoir présenté les fondements théoriques relatifs à la digitalisation des ressources humaines ainsi qu'à la performance RH, cette partie est consacrée à l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise ORSIM. Elle vise à examiner la réalité de la digitalisation des pratiques RH et à analyser son influence sur la performance des ressources humaines à partir des données recueillies sur le terrain.

Dans un premier temps, l'entreprise ORSIM est présentée afin de situer le cadre organisationnel de la recherche et de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les pratiques de digitalisation observées. Cette présentation permet de mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise et son environnement de travail.

Par la suite, la démarche méthodologique adoptée est exposée. Pour répondre à la problématique de recherche et tester les hypothèses formulées, un questionnaire a été administré à un échantillon de 158 salariés. Les données collectées ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel SPSS version 25, en mobilisant différents outils statistiques adaptés aux objectifs de l'étude.

Enfin, l'analyse des résultats permet d'évaluer le niveau de digitalisation des ressources humaines au sein de l'entreprise, d'apprécier la performance RH perçue par les salariés, d'identifier les principaux obstacles rencontrés et de vérifier les relations entre les variables étudiées. Les conclusions tirées de cette analyse contribuent à une meilleure compréhension de l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines et apportent des éléments de réponse à la problématique de ce mémoire.

CHAPITRE 03 : Étude de cas — Analyse de la performance RH digitalisée dans l'entreprise ORSIM

Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ayant constitué le cadre de réalisation de notre étude empirique, à savoir l'entreprise ORSIM. Elle a pour objectif de fournir une vue d'ensemble sur l'entreprise afin de mieux comprendre son environnement organisationnel, industriel et administratif, en relation avec notre thème de recherche portant sur la performance des ressources humaines à travers la digitalisation.

1. Présentation de l'entreprise ORSIM :

1.1. Historique et évolution de l'entreprise:

L'origine de l'entreprise remonte à l'année 1976, marquée par le lancement de la construction des complexes de production sous l'autorité de la SONACOME. Dans le cadre du développement du secteur industriel national, l'année 1983 a vu la création de l'Entreprise Nationale de Production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie (BCR), dont le siège de la direction générale est implanté à Sétif. Cette entité regroupait alors trois sites de production situés respectivement à Bordj Menaïel (Boumerdès), Oued Rhiou (Relizane) et Aïn El Kébira (Sétif).

Au cœur des réformes économiques algériennes, les années 2002-2003 ont consacré une réorganisation par filialisation et spécialisation des activités. BCR est ainsi devenu un groupe de trois filiales industrielles et commerciales :

- ORSIM (Oued Rhiou) : production et commercialisation de boulonnerie et visserie
- ORFEE (Bordj Menaïel) : coutellerie et éviers de cuisine
- SANIAK (Aïn El Kébira) : robinetterie et accessoires sanitaires.

Figure 7: Produits des filiales du groupe BCR (ORSIM, ORFEE et SANIAK)



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de l'entreprise ORSIM, 2026.

En 2010, une nouvelle filiale commerciale dénommée VEDIA a été créée afin de dynamiser l'activité commerciale du groupe BCR, notamment à travers la satisfaction des besoins des commerçants semi-grossistes et détaillants, ainsi que le développement d'une offre complémentaire adaptée aux opportunités du marché.

L'année 2016 marque une étape importante dans l'évolution organisationnelle du groupe, caractérisée par l'absorption de la filiale VEDIA, l'autonomisation de la filiale ORSIM ainsi que le rattachement de BCR au Groupe AGM SPA (Algerian Group of Mechanics). Depuis cette restructuration, le groupe comprend trois sous-filiales principales : ORSIM, ORFEE et SANIAK.

1.2. Définition de l'entreprise ORSIM :

La société ORSIM constitue l'une des principales filiales du groupe BCR. Il s'agit d'une entreprise publique économique à caractère industriel et commercial, spécialisée dans la production et la commercialisation de la boulonnerie et de la visserie, à la suite de la restructuration opérée en 2001. Avant cette réorganisation, l'entreprise exerçait également des activités de fabrication de couteaux et de robinetterie.

En outre, l'entreprise assure diverses prestations complémentaires, notamment la réalisation d'analyses chimiques portant sur des matières premières importées au profit d'autres entreprises.

Le complexe industriel couvre une superficie globale de 164 066 m², dont 47 000 m² de surface bâtie. Il comprend plusieurs infrastructures et ateliers spécialisés destinés aux activités de production, de stockage, d'outillage ainsi qu'aux fonctions administratives.

Par ailleurs, le complexe dispose de 300 équipements technologiques de haute performance lui permettant de s'adapter aux évolutions industrielles et technologiques. L'entreprise bénéficie également d'une main-d'œuvre qualifiée, dotée d'une expérience professionnelle significative.

L'appellation « ORSIM » correspond à l'abréviation suivante :

- OR : Oued Rhiou ;
- S : Société ;
- I : Industrielle ;
- M : Mécanique.

Figure 9: Façade de l'entreprise



Source : Documents internes de l'entreprise

ORSIM, 2026

Figure 8: Logo de l'entreprise ORSIM



Source : Documents internes de l'entreprise

ORSIM, 2026

1.3. Situation géographique :

L'unité est située au nord d'Oued R'hiou (wilaya de Relizane), à environ 500 mètres de la route nationale N°4 reliant Alger à Oran, à proximité de l'autoroute Est-Ouest.

- Latitude : 35°57′40″ Nord ;
- Longitude : 0°55′08″ Est ;
- Altitude par rapport au niveau de la mer : 97 m.

Figure 10: Situation GPS de la société ORSIM



Source : ORSIM, « Présentation », disponible sur : https://orsim.dz/?page_id=39,

Consulté le 12 mai 2026.

Oued R'hiou se situe à mi-chemin entre Oran, distante d'environ 180 km, et Alger, située à près de 250 km, les deux plus grandes villes d'Algérie. Cette localisation confère à l'entreprise une position géographique stratégique, constituant un important carrefour Est-Ouest reliant Alger à Oran, ainsi qu'un axe Nord-Sud reliant Mazouna, Aïn Merane, Tissemsilt, Tiaret et Boukadir, avec Chlef à l'Est et Relizane à l'Ouest.

1.4. Fiche signalétique de l'entreprise :

Tableau 6: Fiche signalétique de l'entreprise

Dénomination sociale	ORSIM
Forme juridique	Société par Actions (SPA)
Date de création	2002
Capital social	750 000 000 DA
Nombre d'actions	7 500 actions
Valeur nominale de l'action	100 000 DA

Actionnaire principal	L'État algérien (100 % des actions), représenté par Algerian Group of Mechanics (AGM – SPA)
Activité principale	Production et commercialisation de boulonnerie et visserie
Effectif	300
Certificat	ISO 9001 depuis le 10 juin 2000
Siège social / localisation	Rue Larbi Ben M'hidi – OUED RHIOU
Cadre dirigeant principal	AIT BRAHAM Braham
Téléphone	046.78.72.72
Fax	046.78.72.70
Email	info@orsim.dz

1.5. Capacités de production et gamme de produits de l'entreprise ORSIM :

L'entreprise ORSIM assure sa production conformément aux normes ISO et NF, garantissant ainsi la qualité de ses produits. Elle dispose d'une capacité de production installée estimée à 10 300 tonnes par an, avec une production annuelle atteignant 5 060 tonnes.

La production de l'entreprise se répartit entre une gamme standard de 6 000 tonnes par an et une production spécifique de 2 000 tonnes par an, ce qui lui permet de répondre aux différents besoins du marché. ORSIM détient également une part de marché estimée à 63 %.

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont : les vis à métaux, les vis métriques, les tiges filetées, les rondelles, les vis à bois et à tôle, les écrous, les rivets ainsi que les produits ferroviaires et différents produits de fixation réalisés selon plan.

Figure 11: Gamme des produits de l'entreprise ORSIM

Vis Métrique à Tête Hexagonale	
Vis Métrique à Tête Cylindrique & Fraisé	
Autre Vis Métrique	
Vis à Tôle	
Vis à Bois	
Vis a Têtes Diverses à Six Pans Creux	
Ecrous Hexagonaux	
Rivets	
Rondelles	
Les Tiges	
Produits Spécifiques	

Source : Documents internes de l'entreprise ORSIM, 2026

1.6. Présentation des ressources humaines de l'entreprise ORSIM :

L'entreprise ORSIM dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée lui permettant d'assurer le bon déroulement de ses différentes activités industrielles et administratives. Durant le mois d'avril 2026, l'effectif actif total de l'entreprise a atteint 300 travailleurs, répartis en trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Tableau 7: Répartition des effectifs de l'entreprise ORSIM durant le mois d'avril 2026

	EFFECTIFS ACTIFS					
	Permanents			Temporaires		
structures	C	M	E	C	M	E
Production et Technique	14	47	114	7	19	33
Commercial et Administration	23	4	15	5	8	11
TOTAL	37	51	129	12	27	44
	217			83		
	300					

Source : Documents internes de l'entreprise ORSIM, 2026

1.6.1. Types de contrats de travail au sein de l'entreprise ORSIM :

L'entreprise ORSIM adopte plusieurs formes de contrats de travail dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines, à savoir :

- Le contrat à durée indéterminée (CDI) : il s'agit d'un contrat conclu entre l'entreprise et le salarié sans limitation de durée.
- Le contrat à durée déterminée (CDD) : ce contrat est établi entre l'entreprise et le salarié pour une période déterminée selon les besoins de l'entreprise.
- Le contrat de travail aidé (CTA) : il s'agit d'un contrat de travail aidé conclu entre l'entreprise, le salarié et l'agence de l'emploi.

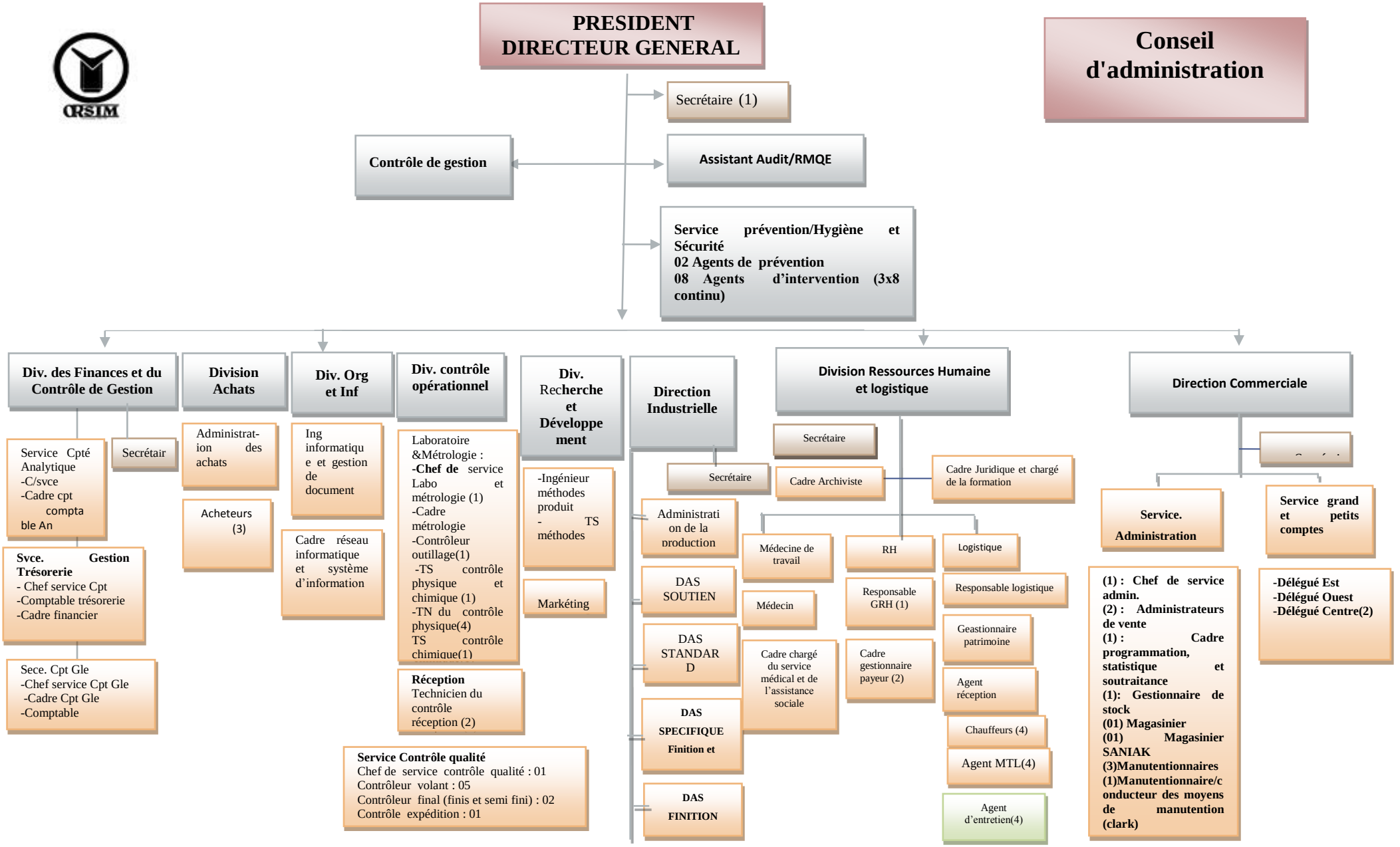
1.7. Présentation de l'organigramme :

L'organisation interne de l'entreprise ORSIM repose sur une structure fonctionnelle et hiérarchisée, composée de plusieurs services complémentaires. Cette organisation permet

d'assurer une coordination efficace entre les différentes unités, ainsi qu'un bon déroulement des activités industrielles, commerciales et administratives.

L'organigramme ci-dessous illustre la répartition des principales fonctions au sein de l'entreprise et met en évidence les relations hiérarchiques entre les différents services.

Figure 12 : L'organigramme et la structure organisationnelle



1.8. Détermination des fonctions et des structures organisationnelles de l'entreprise ORSIM :

L'organisation de l'entreprise ORSIM repose sur une structure hiérarchique et fonctionnelle articulée autour d'une Direction Générale, de directions opérationnelles et de divisions de soutien assurant la coordination des différentes activités administratives, industrielles et commerciales de l'entreprise.

1.8.1. La Direction Générale :

Au sommet de la structure organisationnelle, le Président Directeur Général (PDG) assure la gestion stratégique et la supervision de l'ensemble des structures de l'entreprise. Il est assisté par :

- **Le Secrétariat de Direction :** chargé de la gestion administrative, de la réception et de l'enregistrement du courrier ainsi que de la coordination entre les différentes structures de l'entreprise.
- **Le Service Audit et Contrôle de Gestion :** assure le suivi, le contrôle et l'évaluation des procédures internes afin de garantir une gestion efficace des activités de l'entreprise.
- **Le Service Prévention, Hygiène et Sécurité (HSE) :** veille à la sécurité des travailleurs, à la prévention des risques professionnels ainsi qu'au respect des normes d'hygiène et de sécurité industrielle.

1.8.2. La Direction Industrielle :

La direction industrielle représente le noyau principal de l'activité de production de l'entreprise. Elle assure l'organisation, le suivi et le contrôle des opérations de fabrication.

Elle comprend notamment :

L'administration de la production ;

Les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS), répartir-en :

DAS soutien ;

DAS standard ;

DAS specifique ;

DAS finition.

Ces structures permettent une meilleure spécialisation des activités de production et une amélioration de l'efficacité industrielle.

1.8.3. La Direction Commerciale :

La direction commerciale assure la commercialisation des produits de l'entreprise ainsi que la gestion des relations avec les clients.

Elle comprend principalement :

- Le Service Administration des Ventes (ADV) chargé du suivi des ventes, de la programmation commerciale et de la gestion des stocks ;
- Le Service Grands Comptes et Petits Comptes, représenté par des délégations régionales Est, Ouest et Centre afin d'assurer une couverture commerciale à l'échelle nationale.

1.8.4. La Division des Finances et du Contrôle de Gestion :

Cette division assure la gestion financière et comptable de l'entreprise à travers plusieurs services, notamment :

- La comptabilité analytique ;
- La gestion de trésorerie ;
- La comptabilité générale.

Elle veille également au suivi des coûts, à l'élaboration des états financiers et au contrôle des performances financières de l'entreprise.

1.8.5. La Division du Contrôle opérationnel :

Cette division est chargée du contrôle de la conformité des matières premières, des produits en cours de fabrication et des produits finis selon les normes de qualité exigées.

Elle comprend notamment :

Le laboratoire et métrologie ;

Le service contrôle qualité ;

Le service réception technique.

1.8.6. Les Divisions de Soutien Technique et Administratif :

1.8.6.1. La Division Organisation et Informatique :

Elle assure la gestion du système d'information, du réseau informatique ainsi que de l'organisation et de l'archivage des données administratives et techniques de l'entreprise.

1.8.6.2. La Division Recherche et Développement :

Cette division contribue au développement et à l'amélioration des produits ainsi qu'à l'optimisation des méthodes de production. Elle participe également aux activités de marketing et d'innovation.

1.8.6.3. La Division Ressources Humaines et Logistique :

Elle assure la gestion administrative du personnel, le suivi de la paie, la formation ainsi que l'organisation des moyens logistiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

1.8.6.4. La Division Achats :

Cette division est chargée de la gestion des approvisionnements en matières premières, équipements et fournitures nécessaires aux activités de l'entreprise, tout en veillant à l'optimisation des coûts et des délais d'approvisionnement.

Section 02 : Méthodologie de recherche

L'objectif de cette section est de présenter la démarche méthodologique adoptée pour conduire l'investigation empirique. Elle vise à expliciter les choix épistémologiques et méthodologiques retenus, à décrire la logique de construction de l'instrument de collecte des données, à présenter la population étudiée ainsi qu'à préciser les outils d'analyse mobilisés pour le traitement des données recueillies auprès des travailleurs de l'entreprise ORSIM.

La rigueur de ces choix méthodologiques conditionne la validité interne et la fiabilité des résultats de la recherche.

1. Nature de la recherche :

La présente étude s'inscrit dans une approche quantitative à visée explicative. Elle adopte une démarche hypothético-déductive consistant à formuler, à partir d'un cadre théorique structuré, un ensemble d'hypothèses relatives à l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines, avant de les confronter à la réalité empirique par la collecte et le traitement de données mesurables. [200] Ce positionnement s'inscrit dans le paradigme positiviste, lequel postule l'existence d'une réalité objective, accessible par l'observation systématique et mesurable par des instruments standardisés. Il répond pleinement à la nature du questionnement central de ce mémoire : évaluer dans quelle mesure la digitalisation, en tant que levier de transformation organisationnelle, permet à l'entreprise ORSIM d'analyser, de piloter et d'améliorer la performance de ses ressources humaines.

L'objectif de quantifier les effets de la digitalisation, d'identifier les relations existantes entre les variables étudiées et de vérifier la validité des hypothèses relatives à l'influence de la digitalisation sur la performance des ressources humaines justifie pleinement le recours à cette approche. La démarche hypothético-déductive repose sur le principe de la réfutabilité, selon lequel les hypothèses formulées peuvent être confirmées ou infirmées à la lumière des données recueillies sur le terrain.[201] Ce principe garantit la rigueur scientifique de la recherche ainsi que sa conformité aux standards académiques en sciences de gestion.

En mobilisant un questionnaire structuré administré aux travailleurs d'ORSIM, cette étude vise à objectiver les perceptions et les expériences des répondants concernant l'usage des outils digitaux RH, leurs effets sur les indicateurs de performance et les

[200] THIÉTART, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4e éd., Dunod, Paris, 2014, pp. 95-96.

[201] QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Dunod, Paris, 2011, pp. 133-136.

obstacles rencontrés lors de la transformation numérique. Ce choix méthodologique favorise la reproductibilité de l'enquête, la standardisation des réponses et la comparabilité des résultats, tout en permettant de traiter statistiquement un volume significatif de données.[202]

2. Modèle de recherche et formulation des hypothèses :

L'analyse de la littérature scientifique consacrée à la digitalisation des ressources humaines met en évidence l'existence de relations significatives entre l'adoption des outils numériques et l'amélioration de la performance RH. Ces liens, documentés dans de nombreux travaux académiques, constituent le socle théorique sur lequel repose le modèle conceptuel de la présente recherche. La e-GRH, définie comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le cadre de la gestion des ressources humaines, est reconnue comme un facteur d'optimisation des processus administratifs et décisionnels.[203]

À partir de ces fondements théoriques, un modèle conceptuel a été élaboré afin d'examiner l'influence de la digitalisation des ressources humaines sur la performance RH au sein de l'entreprise ORSIM. Dans ce modèle, la digitalisation des ressources humaines représente la variable indépendante. Elle est appréhendée à travers deux dimensions principales : d'une part, les outils digitaux mobilisés au sein de la fonction RH, notamment le portail RH en ligne, l'application mobile RH, le logiciel de pointage, la plateforme d'e-learning et l'outil d'évaluation de la performance ; d'autre part, les mécanismes de pilotage et d'analyse des données RH, tels que les tableaux de bord, les alertes automatiques et l'accès aux indicateurs clés de performance.

---

[202] GHIGLIONE, R. et MATALON, B., *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, 5e éd., Armand Colin, Paris, 1998, p. 83.

[203] STROHMEIER, S., « Research in e-HRM: Review and implications », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 1, 2007, pp. 19-37.

La variable dépendante est représentée par la performance des ressources humaines, opérationnalisée à travers plusieurs indicateurs, à savoir le délai de recrutement, le taux d'absentéisme, le taux de turnover, les heures de formation, la satisfaction des employés, la précision des données RH ainsi que la qualité globale des services RH. Comme le soulignent Kaplan et Norton, la mesure de la performance à travers des indicateurs constitue un élément essentiel du pilotage stratégique des organisations.[204]

Par ailleurs, une dimension complémentaire concerne les obstacles à la digitalisation susceptibles de limiter l'efficacité des dispositifs numériques RH et de freiner l'amélioration de la performance des ressources humaines. Ces obstacles peuvent notamment être liés à la résistance au changement, au manque de compétences numériques, à l'insuffisance des infrastructures technologiques ou encore aux contraintes organisationnelles.

Sur la base de ce modèle conceptuel, une hypothèse principale a été formulée et déclinée en trois sous-hypothèses opérationnelles. Ces hypothèses s'appuient notamment sur les travaux de Gampine (2023), qui met en évidence le rôle des technologies numériques RH dans le développement de la capacité d'adaptation et de l'agilité organisationnelle,[205] de Berrefas (2023), qui souligne l'amélioration de la gestion des talents et de la satisfaction des collaborateurs dans les organisations engagées dans un processus de transformation numérique,[206] ainsi que de Jarachi et al. (2022), qui démontrent que l'implémentation d'un système d'information des

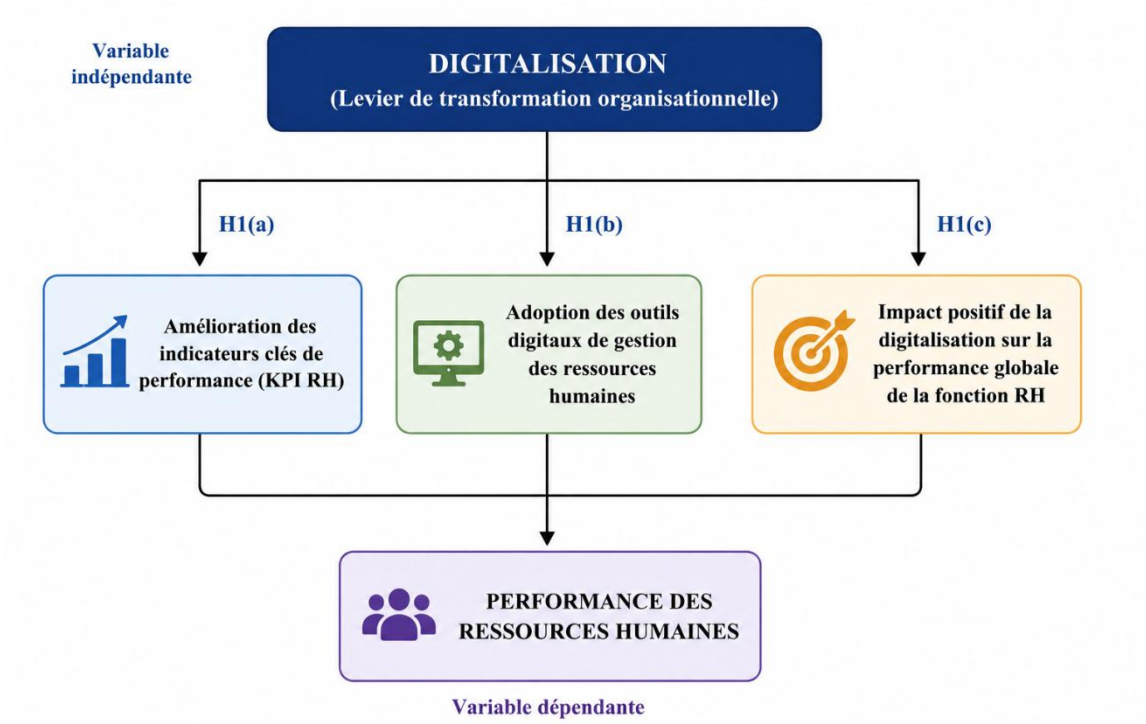
[204] KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 75.

[205] GAMPINE I. T., *La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier III, 2023, p. 4.

[206] BERREFAS I., *Transformation digitale, changement organisationnel et pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Aboubakr Belkaïd de Tlemcen et Université Mustapha Stambouli de Mascara, 2023, p. 148.

ressources humaines (SIRH) favorise l'automatisation des procédures administratives et le renforcement de l'efficience du capital humain.[207]

Figure 13: Modèle conceptuel de la recherche



Source : Élaboration personnelle

Dans cette perspective analytique et dans le prolongement du modèle conceptuel élaboré, il convient de formaliser les hypothèses de recherche qui guideront la vérification empirique de cette étude.

✔**Hypothèse principale :**

[207] JARACHI W. et al., « Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, vol. 3, n° 6-1, 2022, pp. 152-165.

- **H1 :**

  La digitalisation, en tant que levier de transformation organisationnelle, améliore la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM en facilitant leur analyse, leur pilotage et leur optimisation. Cette hypothèse vise à vérifier si l'intégration des outils digitaux RH permet une amélioration globale du fonctionnement et de la performance de la fonction RH.

✔ **Sous-hypothèses :**

- **H1(a):**

  La mise en œuvre de la digitalisation au sein d'ORSIM a permis une amélioration des principaux indicateurs de performance des ressources humaines (KPI RH).
  Cette hypothèse cherche à mesurer l'impact direct de la digitalisation sur les indicateurs RH tels que l'absentéisme, le recrutement ou la satisfaction des employés.

- **H1(b) :**

  L'entreprise ORSIM utilise plusieurs outils digitaux de gestion des ressources humaines qui facilitent le pilotage et l'automatisation des processus RH. Cette hypothèse permet d'analyser le degré d'utilisation des outils digitaux et leur contribution à l'efficacité des processus RH.

- **H1(c) : :**

  La digitalisation contribue positivement à la performance globale des ressources humaines en termes d'efficacité, de résultats et d'optimisation organisationnelle.
  Cette hypothèse évalue l'effet global de la digitalisation sur l'amélioration de la performance et de l'organisation des ressources humaines.

-

✔**Hypothèse nulle :**

- **H_0 :**

  La digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM.
  Cette hypothèse sert de référence pour tester statistiquement l'absence de relation entre digitalisation et performance RH.

3. Présentation de l'échantillon :

3.1. Description de l'échantillon :

La présente étude cible l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ORSIM directement concernés par la digitalisation des processus RH. Le choix de concentrer l'enquête sur un terrain unique permet d'obtenir des données contextualisées, ancrées dans une réalité organisationnelle précise, et d'évaluer avec rigueur l'impact effectif des outils digitaux RH déployés au sein de cette structure. Cette approche est cohérente avec les recommandations méthodologiques relatives aux études de cas uniques, qui offrent une profondeur analytique difficilement accessible par les études comparatives multi-sites. [208]

Les répondants sont répartis en trois catégories professionnelles : les cadres, les agents de maîtrise (techniciens et superviseurs) et les agents d'exécution (ouvriers, employés, opérateurs). Cette stratification permet de croiser les perceptions selon le niveau hiérarchique et d'identifier d'éventuelles disparités dans l'appropriation des outils digitaux RH. Ulrich et al. Soulignent que l'adoption des technologies RH est différenciée selon le profil des utilisateurs et leur positionnement dans la structure organisationnelle, ce qui justifie la prise en compte du niveau hiérarchique comme variable de contrôle dans l'analyse des résultats.[209]

---

[208] YIN, R. K., *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6e éd., SAGE Publications, Thousand Oaks, 2018, p. 45.

[209] ULRICH, D. et al., *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, New York, 2012, pp. 34-36.

3.2. Méthode d'échantillonnage :

La méthode retenue est celle de l'échantillonnage exhaustif ou par recensement, dans la mesure où le questionnaire a été administré à l'ensemble du personnel d'ORSIM ayant accès aux outils digitaux RH déployés dans l'entreprise. Ce choix vise à maximiser la représentativité interne des résultats et à garantir une vision complète de la perception des travailleurs vis-à-vis de la digitalisation RH, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur ancienneté.

La collecte des données a été réalisée via Google Forms, outil de sondage en ligne permettant une diffusion rapide, une collecte standardisée des réponses et une exportation facilitée des données vers des logiciels d'analyse statistique. Sekaran et Bougie précisent que le recours aux enquêtes en ligne, lorsqu'il est correctement encadré, garantit un niveau satisfaisant de standardisation et réduit les biais liés à l'administration en face-à-face.[210] Le questionnaire a été diffusé par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines et des responsables de services, afin de garantir une couverture maximale de la population cible.

3.3. Justification de l'échantillonnage :

Le recours à un échantillonnage centré sur l'entreprise ORSIM se justifie par la nature même de la problématique. En effet, l'objectif n'est pas de produire des généralisations statistiques à l'ensemble du secteur, mais bien d'analyser, de manière approfondie et contextualisée, l'impact de la digitalisation sur la performance RH dans un cadre organisationnel déterminé. Ce type d'étude de cas unique est particulièrement adapté lorsqu'il s'agit d'évaluer un phénomène en cours d'implantation, dont les effets sont encore en cours de consolidation.

Par ailleurs, le fait de cibler des acteurs directement exposés aux outils digitaux RH garantit la pertinence et la fiabilité des données collectées. Les répondants disposent

[210]SEKARAN, U. et BOUGIE, R., Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 7e éd., *Wiley, Chichester*, 2016, pp. 230-232.

d'une expérience concrète de l'utilisation de ces outils et sont donc en mesure d'évaluer leur utilité, leur facilité d'usage, leur impact sur la performance individuelle et collective, ainsi que les obstacles rencontrés lors de leur déploiement.

4. Le questionnaire de recherche :

4.1. Conception et structure du questionnaire :

Afin de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche, un questionnaire structuré bilingue (français/arabe) a été élaboré. Ce choix linguistique vise à s'adapter à la diversité des profils linguistiques des travailleurs d'ORSIM et à garantir une compréhension optimale des items proposés, condition indispensable à la fiabilité des réponses collectées. La construction de l'instrument s'appuie sur les principes fondamentaux de la mesure en sciences sociales, notamment la clarté des formulations, l'absence d'ambiguïté et l'adéquation entre les items et les construits théoriques visés.

Les questions sont formulées sous forme d'items à choix unique, à choix multiples ou d'échelles de Likert en cinq ou dix points, permettant de mesurer l'intensité des perceptions et d'appréhender la variabilité des réponses selon les profils des répondants. Le recours aux échelles de Likert, introduites par Rensis Likert (1932), constitue une approche validée pour mesurer des attitudes et des perceptions dans le cadre des recherches en sciences de gestion,[211] notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer des construits latents tels que la satisfaction ou la performance perçue. Cette diversité des formats de réponse assure une couverture à la fois quantitative et nuancée des dimensions étudiées.

4.2. Structure thématique du questionnaire :

Le questionnaire est organisé en sept axes thématiques correspondant aux dimensions des variables retenues dans le modèle conceptuel. Cette organisation répond au principe

[211] LIKERT, R., « A Technique for the Measurement of Attitudes », *Archives of Psychology*, vol. 22, n° 140, 1932, pp. 5-55.

de cohérence structurelle entre l'instrument de mesure et le cadre théorique, garantissant que chaque dimension du modèle est renseignée par au moins un axe dédié.

Tableau 8: Structure thématique du questionnaire et correspondance avec les hypothèses de recherche

Axe	Thématique	Variables opérationnalisées	Hypothèses ciblées
1	Profil du répondant	Variables de contrôle	—
2	Outils digitaux utilisés	Variable indépendante (dim. 1)	H1(b)
3	Pilotage et analyse des données RH	Variable indépendante (dim. 2)	H1(b)
4	Impact sur les KPI RH	Variable dépendante (dim. 1)	H1(a)
5	Performance globale de la fonction RH	Variable dépendante (dim. 2)	H1(c)
6	Obstacles à la digitalisation	Variables modératrices	H1(a), H1(c)
7	Évaluation globale	Synthèse des perceptions	H1

Source : Élaboration personnelle

4.3. Cohérence entre le questionnaire et les hypothèses de recherche :

La construction du questionnaire a été guidée par un impératif de cohérence méthodologique avec le cadre hypothétique de l'étude. Chaque axe thématique correspond à une ou plusieurs hypothèses, permettant d'opérationnaliser les variables du modèle conceptuel et d'en tester empiriquement les relations. Ainsi, les axes 2 et 3, relatifs aux

outils digitaux et au pilotage des données RH, permettent de renseigner la variable indépendante et de vérifier l'hypothèse H1(b). Les axes 4 et 5 opérationnalisent la variable dépendante et alimentent les hypothèses H1(a) et H1(c). L'axe 6, consacré aux obstacles, permet d'identifier les facteurs susceptibles de modérer ou de contraindre la relation entre digitalisation et performance RH.

5. Présentation des variables et de leur opérationnalisation :

Dans cette recherche, les variables ont été opérationnalisées à partir du cadre conceptuel afin de faciliter leur mesure empirique. Chaque variable est décomposée en dimensions et indicateurs mesurables, permettant de traduire les concepts théoriques en items de questionnaire et de tester les hypothèses de recherche.

Tableau 9 : Opérationnalisation des variables de recherche

Type de variable	Dimensions	Indicateurs / Items
Variable indépendante (Digitalisation RH)	Outils digitaux RH	Portail RH, App mobile, Pointage, e-learning, Évaluation
	Pilotage des données RH	Tableaux de bord, alertes, rapports personnalisés
Variable dépendante (Performance RH)	KPI RH	Absentéisme, turnover, recrutement, formation, satisfaction
	Performance globale	Qualité services RH, prise de décision, optimisation RH
Variables modératrices (Obstacles)	Freins à la digitalisation	Formation, résistance, technique, données, intégration, stratégie

Source : Élaboration personnelle

6. Outils d'analyse :

Les données collectées ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), largement utilisé dans les recherches en sciences de gestion pour l'analyse des données quantitatives. Le choix des outils statistiques a été guidé par la nature quantitative de la recherche et par l'objectif de vérification des hypothèses formulées, conformément aux exigences méthodologiques de la démarche hypothético-déductive en sciences de gestion.

6.1. Analyse descriptive et visualisation des données :

Dans un premier temps, une analyse statistique descriptive a été réalisée afin de décrire les caractéristiques de l'échantillon et de présenter la distribution des réponses pour chaque item du questionnaire. Cette étape comprend le calcul des fréquences, des moyennes, des médianes et des écarts-types pour les variables quantitatives, ainsi que l'élaboration de tableaux de répartition pour les variables nominales et ordinales.

La visualisation graphique des données permet de faciliter l'interprétation des résultats, d'identifier les tendances centrales et de mettre en évidence les éventuelles disparités entre les différentes catégories de répondants.

6.2. Analyse inférentielle et tests des relations entre variables :

Dans un second temps, des analyses statistiques inférentielles ont été mobilisées afin d'examiner les relations entre la variable indépendante (digitalisation des ressources humaines) et la variable dépendante (performance des ressources humaines), conformément aux hypothèses H1(a), H1(b) et H1(c).

Ces analyses permettent d'évaluer la direction, l'intensité ainsi que la significativité statistique des associations observées entre les dimensions de la digitalisation et les indicateurs de performance RH.

L'analyse croisée des axes du questionnaire permet notamment d'examiner si les travailleurs percevant une plus grande facilité d'utilisation et une meilleure utilité des outils digitaux RH déclarent également une amélioration plus marquée des indicateurs de

performance et de la qualité globale des services RH. De même, l'identification des obstacles les plus fréquemment cités permet d'apprécier les facteurs susceptibles d'atténuer les effets positifs de la digitalisation sur la performance RH au sein d'ORSIM.

6.3. Justification des choix analytiques :

Les choix analytiques retenus dans cette étude reposent sur trois principes fondamentaux.

En premier lieu, la cohérence avec les hypothèses de recherche : chaque outil statistique mobilisé est directement lié à une ou plusieurs hypothèses, assurant une correspondance rigoureuse entre le cadre théorique et l'analyse empirique.

En second lieu, l'adéquation avec la nature des données : les variables étant mesurées à partir d'échelles ordinales et de catégories nominales, les techniques statistiques choisies sont adaptées aux niveaux de mesure utilisés dans le questionnaire.

En troisième lieu, la transparence et la reproductibilité : l'ensemble des traitements statistiques est documenté de manière à permettre leur réplication, conformément aux exigences méthodologiques d'un travail de recherche de niveau Master.

En définitive, la méthodologie adoptée dans cette étude repose sur une démarche structurée et rigoureuse combinant un questionnaire adapté au contexte organisationnel d'ORSIM, un échantillonnage ciblé et des outils d'analyse statistique (SPSS) permettant de tester les hypothèses formulées. Cette approche vise à garantir la validité interne et la fiabilité des résultats et à produire des connaissances empiriquement fondées sur l'impact de la digitalisation des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM.

Section 03 : Analyse et interprété des résultats

Cette partie est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies auprès des salariés d'ORSIM. Elle vise à transformer les données issues du questionnaire en résultats scientifiquement interprétables permettant d'éclairer la problématique relative à l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines. L'analyse, réalisée à l'aide du logiciel SPSS version 25, porte sur l'examen des caractéristiques de l'échantillon, l'étude des

variables de recherche, l'identification des principaux obstacles à la digitalisation ainsi que la vérification des hypothèses formulées.

1. PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNEES :

Cette partie est consacrée à la présentation des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon retenu, à l'examen de la perception de la digitalisation RH au sein d'ORSIM, ainsi qu'à l'évaluation de la fiabilité globale de l'instrument de mesure. Ces éléments constituent un préalable méthodologique indispensable pour garantir la validité des analyses inférentielles développées par la suite.

1.1. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon:

1.1.1. Répartition selon la catégorie professionnelle :

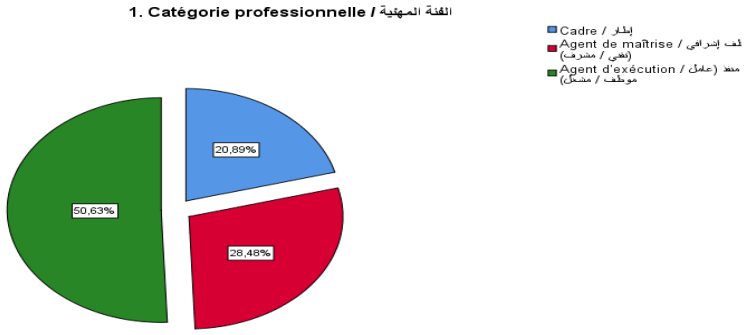
La première variable de classification concerne la catégorie professionnelle des répondants. Le tableau et le diagramme circulaire ci-dessous présentent la répartition de l'échantillon selon cette modalité.

Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)	% valide	% cumulé
Cadre	33	20,9	20,9	20,9
Agent de maîtrise	45	28,5	28,5	49,4
Agent d'exécution	80	50,6	50,6	100
Total	**158**	**100**	**100**	—

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 14: Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des résultats du SPSS, 2026

L'examen du tableau et du diagramme circulaire montre que l'échantillon d'enquête présente une structure pyramidale classique. Les agents d'exécution constituent la catégorie majoritaire avec 50,6 % des répondants (80 individus), ce qui traduit la prédominance du personnel opérationnel au sein de l'entreprise ORSIM. Les agents de maîtrise représentent 28,5 % de l'échantillon (45 individus), tandis que les cadres constituent la catégorie la moins représentée avec 20,9 % (33 individus). Cette configuration, caractéristique d'une organisation à forte composante industrielle ou de terrain, implique que les perceptions recueillies reflètent avant tout le point de vue des acteurs directement impliqués dans l'exécution des processus, ce qui confère à l'étude une validité écologique significative quant à l'évaluation des outils digitaux dans leur utilisation quotidienne.

1.1.2. Répartition selon l'expérience professionnelle :

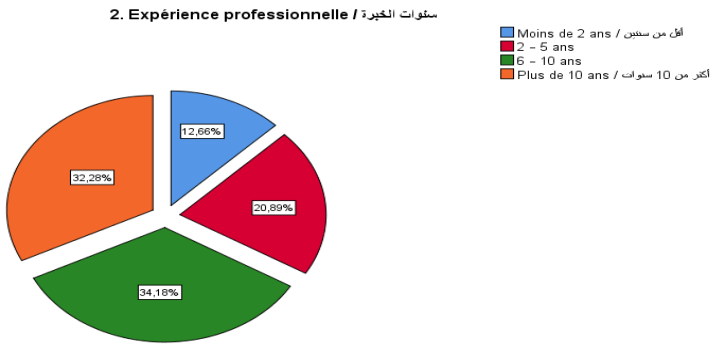
La variable relative à l'ancienneté permet d'apprécier la maturité professionnelle de l'échantillon et, partant, la pertinence des jugements portés sur la digitalisation RH.

Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)	% valide	% cumulé
Moins de 2 ans	20	12,7	12,7	12,7
2 – 5 ans	33	20,9	20,9	33,5
6 – 10 ans	54	34,2	34,2	67,7
Plus de 10 ans	51	32,3	32,3	100
Total	**158**	**100**	**100**	—

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 15: Représentation graphique de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats obtenus indiquent que 66,5 % des répondants disposent d'une expérience supérieure à cinq ans, dont 34,2 % dans la tranche de 6 à 10 ans et 32,3 % au-delà de 10 ans. Ce profil d'ancienneté relativement élevé suggère que les appréciations exprimées émanent majoritairement de professionnels ayant une connaissance approfondie des pratiques RH antérieures à la digitalisation, ce qui leur permet d'en apprécier les effets de

manière plus comparative et nuancée. À l'inverse, les profils juniors (moins de 2 ans : 12,7 % ; 2-5 ans : 20,9 %) demeurent relativement moins représentés dans l'échantillon.

1.1.3. Répartition selon le service d'appartenance :

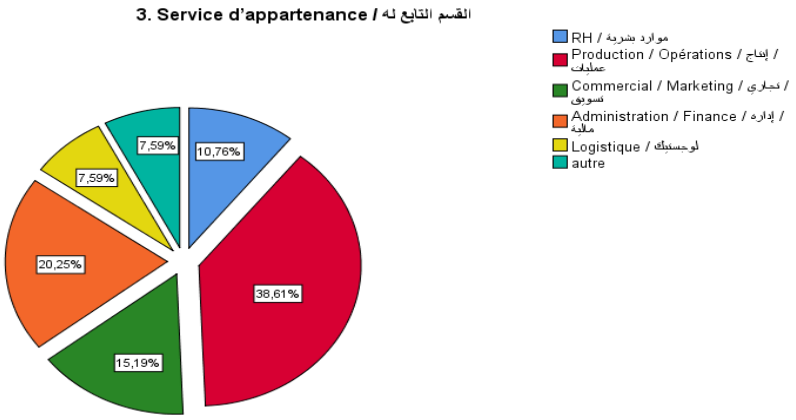
La distribution des répondants par service permet de mesurer la représentativité sectorielle de l'échantillon au sein de l'entreprise.

Tableau 12: Répartition de l'échantillon selon le service d'appartenance

Service d'appartenance	Fréquence	Pourcentage (%)	% valide	% cumulé
RH	17	10,8	10,8	10,8
Production / Opérations	61	38,6	38,6	49,4
Commercial / Marketing	24	15,2	15,2	64,6
Administration / Finance	32	20,3	20,3	84,8
Logistique	12	7,6	7,6	92,4
Autre	12	7,6	7,6	100
Total	**158**	**100**	**100**	—

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 16: Représentation graphique de l'échantillon selon le service d'appartenance



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats mettent en évidence une forte concentration de l'échantillon au sein du service Production/Opérations, qui regroupe 38,6 % des répondants (61 individus), ce qui demeure cohérent avec la structure d'une entreprise industrielle telle qu'ORSIM. Les services Administration/Finance (20,3 %) et Commercial/Marketing (15,2 %) représentent les catégories suivantes en termes d'effectif. Les Ressources Humaines (10,8 %), ainsi que la Logistique et la catégorie « Autre » (7,6 % chacune), complètent la répartition de l'échantillon. Cette diversité sectorielle, malgré la prédominance du cœur opérationnel, permet de recueillir des perceptions variées et contribue ainsi à enrichir la portée analytique des résultats obtenus.

1.2. Perception de la digitalisation RH au sein d'ORSIM :

1.2.1. Ancienneté de la digitalisation RH :

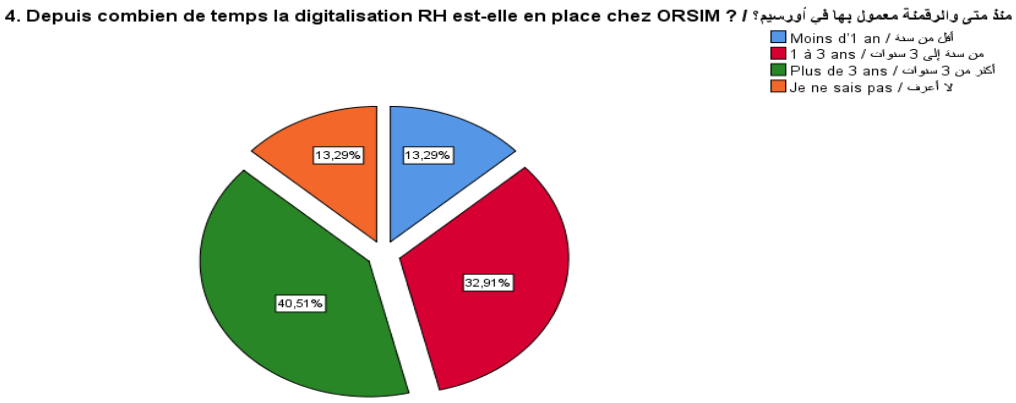
Cette variable contextuelle vise à évaluer le degré de maturité perçu du processus de digitalisation RH au sein de l'organisation.

Tableau 13: Répartition selon la perception de l'ancienneté de la digitalisation RH

Ancienneté de la digitalisation RH	Fréquence	Pourcentag (%)	% valide	% cumulé
Moins d'1 an	21	13,3	13,3	13,3
1 à 3 ans	52	32,9	32,9	46,2
Plus de 3 ans	64	40,5	40,5	86,7
Je ne sais pas	21	13,3	13,3	100
Total	**158**	**100**	**100**	—

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 17: Représentation graphique selon la perception de l'ancienneté de la digitalisation RH



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats attestent d'une digitalisation RH perçue comme relativement établie au sein d'ORSIM. En effet, 73,4 % des répondants affirment que cette démarche est en place depuis au moins un an (40,5 % depuis plus de trois ans et 32,9 % entre un et trois ans). Cette perception de maturité constitue un indicateur favorable à la validité des évaluations exprimées, les salariés disposant du recul nécessaire pour apprécier les effets concrets de la

digitalisation des ressources humaines. Seuls 13,3 % des répondants mentionnent une mise en œuvre récente (moins d'un an), tandis qu'une proportion identique déclare ne pas connaître l'ancienneté du dispositif, ce qui peut traduire certaines limites en matière de communication interne autour de cette démarche.

1.2.2. Impact perçu sur les erreurs administratives RH :

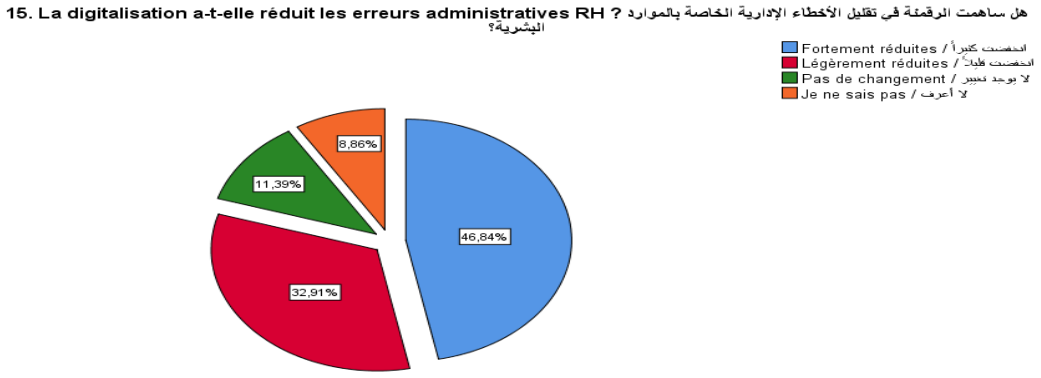
Cette question permet d'évaluer l'efficacité perçue de la digitalisation sur la fiabilité des processus administratifs RH, l'un de ses objectifs opérationnels les plus courants.

Tableau 14: Perception de la réduction des erreurs administratives RH par la digitalisation

Perception de la réduction des erreurs	Fréquence	Pourcentage (%)	% valide	% cumulé
Fortement réduites	74	46,8	46,8	46,8
Légèrement réduites	52	32,9	32,9	79,7
Pas de changement	18	11,4	11,4	91,1
Je ne sais pas	14	8,9	8,9	100
Total	**158**	**100**	**100**	—

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 18: Perception de la réduction des erreurs administratives RH par la digitalisation



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats témoignent d'un consensus très marqué quant à l'impact positif de la digitalisation sur la fiabilité des processus administratifs. En effet, 79,7 % des répondants estiment que les erreurs administratives ont été réduites, dont 46,8 % considèrent cette réduction comme importante et 32,9 % comme modérée. Cette forte adhésion constitue un indicateur significatif de l'efficacité opérationnelle des outils numériques déployés au sein de l'entreprise. À l'inverse, les positions neutres (11,4 %) ou incertaines (8,9 %) demeurent marginales et peuvent s'expliquer par une exposition variable aux outils numériques ou par une moindre implication dans les processus RH digitalisés.

1.3. Analyse de la fiabilité du questionnaire :

1.3.1. Coefficient Alpha de Cronbach global :

Avant d'engager toute analyse explicative, il convient de s'assurer de la cohérence interne de l'instrument de mesure utilisé. Le coefficient Alpha de Cronbach constitue l'indicateur de référence en sciences de gestion pour évaluer la fiabilité d'une échelle psychométrique.

Tableau 15 : Statistiques de fiabilité globale du questionnaire (Alpha de Cronbach)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,685	22

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse de la cohérence interne du questionnaire administré auprès de l'échantillon de l'entreprise ORSIM révèle un coefficient Alpha de Cronbach de 0,685 pour les 22 items composant l'instrument de mesure. Ce résultat, légèrement supérieur au seuil minimal de 0,60 généralement admis en sciences sociales, indique une fiabilité globalement acceptable de l'échelle utilisée. Il permet ainsi de considérer l'instrument comme suffisamment cohérent pour l'exploitation des données et la poursuite des analyses statistiques dans le cadre de cette recherche, tout en tenant compte de la diversité des dimensions mesurées.

2. Analyse de la variable indépendante – La digitalisation des ressources humaines :

Cette partie est consacrée à l'analyse statistique descriptive de la variable indépendante, à savoir la digitalisation des ressources humaines au sein d'ORSIM. Elle examine la fiabilité interne des dimensions constitutives de cette variable, les statistiques descriptives item par item, ainsi que le niveau global d'intégration numérique perçu par les salariés.

2.1. Fiabilité des dimensions de la digitalisation RH :

Préalablement à l'analyse substantielle, il est nécessaire de vérifier la cohérence interne de chacune des dimensions composant la variable indépendante.

Tableau 16:Coefficients de fiabilité des dimensions de la variable « Digitalisation RH »

Variable	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
La digitalisation des RH (global)	9	0.773

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse de cohérence interne de la variable indépendante « la digitalisation des ressources humaines », mesurée à travers ses dimensions (les outils digitaux, le pilotage et l'analyse des données RH), affiche un coefficient Alpha de Cronbach performant de 0,773 pour 9 éléments. Ce score, nettement supérieur au seuil standard de 0,60, atteste d'une forte fiabilité et d'une excellente homogénéité des questions constituant cet axe. Il démontre que les indicateurs retenus mesurent de manière stable et hautement corrélée cette dimension managériale au sein de l'entreprise ORSIM. Cette solide validité conceptuelle renforce la robustesse de l'instrument de recherche, permettant de confirmer l'exactitude des futures analyses d'impact de cette variable indépendante.

2.2. Analyse de la dimension « Les outils digitaux » :

Cette dimension interroge le niveau de déploiement et l'adéquation perçue des outils numériques mis à disposition des salariés dans le cadre de la gestion RH. Le tableau suivant présente les statistiques descriptives item par item.

Tableau 17: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (1-5) – Variable « Digitalisation RH »

[1 – 1,79]	[1,80 – 2,59]	[2,60 – 3,39]	[3,40 – 4,19]	[4,20 – 5]
Très faible / Pas du tout	Faible	Moyen / Neutre	Élevé	Très élevé / Tout à fait

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

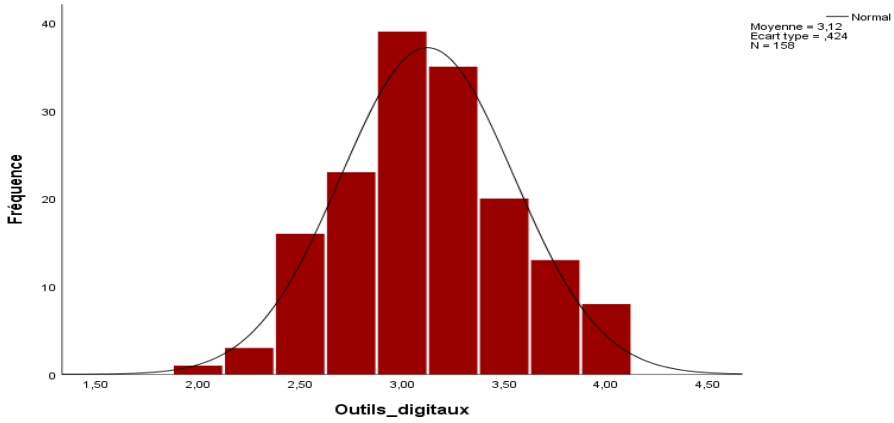
Tableau 18: Analyse statistique descriptive de la dimension « Les outils digitaux »

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q5	2,39	1,230	24,441	157	0,000	3	Faible

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q6	3,82	1,109	43,335	157	0,000	2	Élevé
Q7	3,99	0,981	51,188	157	0,000	1	Élevé
Q8	2,28	1,317	21,812	157	0,000	4	Faible
Total	**3,1234**	**0,42395**	**92,607**	**157**	**0,000**	**—**	**Moyen**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 19 : Analyse statistique descriptive de la dimension « Les outils digitaux »



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse du tableau met en évidence une adhésion globale modérée à la dimension des outils digitaux, avec une moyenne de 3,12 et un écart-type de 0,424, situant cette dimension dans un niveau neutre de l'échelle de Likert. Les tests t sont statistiquement significatifs ($p < 0,05$), confirmant la validité des estimations. Une analyse différenciée révèle des disparités internes notables, avec des niveaux d'accord élevés pour les items Q7 (M = 3,99) et Q6 (M = 3,82), suggérant une perception positive de certains outils spécifiques liés notamment à la gestion automatisée des plannings et à la centralisation des données. À l'inverse, les items Q5 (M = 2,39) et Q8 (M = 2,28) enregistrent des niveaux d'accord faibles, indiquant des limites dans certains aspects du déploiement numérique, potentiellement liées à l'ergonomie des

interfaces ou à l'insuffisance de la formation des utilisateurs. Enfin, la faible dispersion globale (σ = 0,424) confirme une convergence des perceptions au sein de l'échantillon.

2.3. Analyse de la dimension « Pilotage et analyse des données RH » :

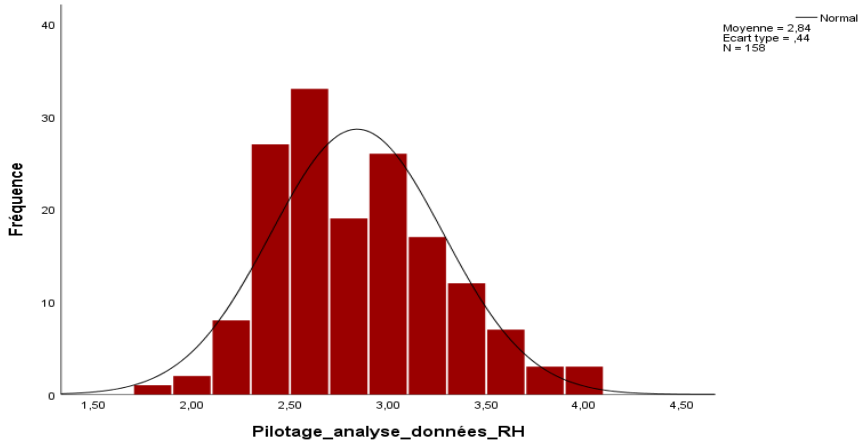
Cette seconde dimension évalue la capacité perçue des systèmes digitaux à soutenir le pilotage stratégique et l'analyse décisionnelle des données RH.

Tableau 19: Analyse statistique descriptive de la dimension « Pilotage et analyse des données RH »

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q9	2,62	1,255	26,247	157	0,000	3	Faible
Q10	3,72	1,041	44,854	157	0,000	2	Élevé
Q11	4,01	0,984	51,265	157	0,000	1	Élevé
Q12	1,94	1,017	24,008	157	0,000	4	Faible
Q13	1,92	1,065	22,643	157	0,000	5	Faible
Total	**2,8418**	**0,44007**	**81,171**	**157**	**0,000**	**—**	**Moyen**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 20: Analyse statistique descriptive de la dimension « Pilotage et analyse des données RH »



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse du tableau révèle une tendance globalement modérée pour cette dimension, avec une moyenne de 2,84 et un écart-type de 0,440, la situant dans une zone moyen / neutre de l'échelle de Likert. Les résultats sont statistiquement significatifs ($p < 0,05$), confirmant la pertinence des analyses réalisées. L'analyse détaillée met en évidence des disparités internes, avec des niveaux d'accord élevés pour les items Q11 (M = 4,01) et Q10 (M = 3,72), traduisant une perception positive de certains aspects du pilotage digital. À l'inverse, les items Q9 (M = 2,62), Q12 (M = 1,94) et Q13 (M = 1,92) enregistrent des niveaux faibles, révélant des insuffisances dans la maîtrise des outils de pilotage et l'exploitation des données RH à des fins décisionnelles. Ces résultats suggèrent que, malgré l'existence de pratiques numériques partiellement efficaces, l'exploitation analytique avancée des données demeure perfectible au sein de l'entreprise ORSIM.

2.4. Évaluation globale de la digitalisation RH :

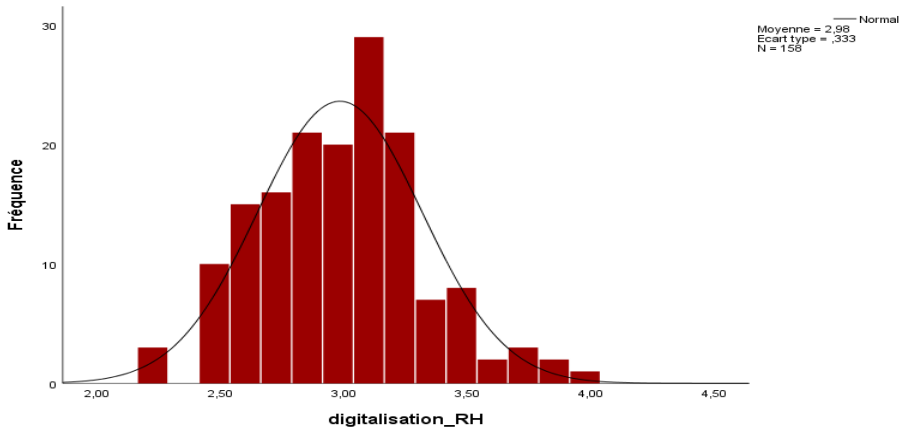
Le tableau suivant présente le score moyen global de la variable indépendante, calculé à partir de l'agrégation des deux dimensions précédemment analysées.

Tableau 20: Score global de la variable indépendante « Digitalisation des ressources humaines »

Axe	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.
Les outils digitaux	3,1234	0,42395	92,607	157	0,000
Pilotage et analyse des données RH	2,8418	0,44007	81,171	157	0,000
Score total – Digitalisation RH	**2,9826**	**0,33337**	**112,459**	**157**	**0,000**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 21: Score global de la variable indépendante « Digitalisation des ressources humaines »



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats synthétisent l'évaluation globale de la variable indépendante. Le score moyen de la digitalisation des ressources humaines s'établit à 2,98 (écart-type = 0,333 ; t = 112,459 ; $p < 0,05$), ce qui positionne cette variable dans le niveau moyen/neutre de l'échelle de Likert. Bien que ce résultat soit statistiquement significatif, il traduit un niveau de digitalisation encore perfectible au sein de l'entreprise.

La dimension « outils digitaux » (M = 3,12) obtient un score supérieur à celui du « pilotage et analyse des données RH » (M = 2,84), ce qui indique que les outils numériques opérationnels sont davantage intégrés que les pratiques d'exploitation analytique et décisionnelle des données RH.

Par ailleurs, la très faible dispersion des réponses (σ = 0,333) confirme la convergence des perceptions des répondants. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent qu'ORSIM a engagé de manière effective sa transformation numérique des ressources humaines et réalisé des avancées notables dans ce domaine, tout en nécessitant des efforts supplémentaires pour renforcer les dimensions analytiques et stratégiques de cette digitalisation.

3. Analyse de la variable dépendante – La performance des ressources humaines :

Cette partie analyse la variable dépendante de la recherche, à savoir la performance des ressources humaines au sein d'ORSIM, mesurée à travers deux axes complémentaires : les indicateurs d'amélioration de la performance et la performance globale en termes d'efficacité, de résultats et d'optimisation organisationnelle.

3.1. Fiabilité de la variable dépendante :

La vérification préalable de la cohérence interne de la variable dépendante constitue une exigence méthodologique fondamentale.

Tableau 21: Coefficients de fiabilité des dimensions de la variable « Performance des RH »

Dimension / Variable	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
Indicateurs d'amélioration de la performance	6	**0,890**
Performance globale (efficacité, résultats, optimisation)	4	**0,852**

Dimension / Variable	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
La performance des RH (global)	**10**	**0,913**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats révèlent une excellente fiabilité de la variable dépendante « performance des ressources humaines » ainsi que de ses dimensions constitutives. Le coefficient Alpha de Cronbach global atteint α = 0,913 pour les 10 items de l'échelle, ce qui traduit un niveau de cohérence interne excellent. Les deux dimensions présentent également des niveaux de fiabilité élevés, avec α = 0,890 pour les indicateurs d'amélioration de la performance (6 items) et α = 0,852 pour la performance globale (4 items). L'ensemble de ces coefficients dépasse largement le seuil de 0,60 généralement admis dans les recherches en sciences de gestion, confirmant ainsi la qualité et la stabilité de l'instrument de mesure utilisé pour évaluer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM.

3.2. Analyse de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance » :

Cet axe évalue la perception des salariés quant à l'amélioration concrète des indicateurs clés de performance RH (KPI) sous l'effet de la digitalisation.

Tableau 22: Grille d'interprétation de l'échelle de Likert (1-5) – Variable « Performance RH »

[1 – 1,79]	[1,80 – 2,59]	[2,60 – 3,39]	[3,40 – 4,19]	[4,20 – 5]
Forte dégradation	Légère dégradation	Neutre	Légère amélioration	Forte amélioration

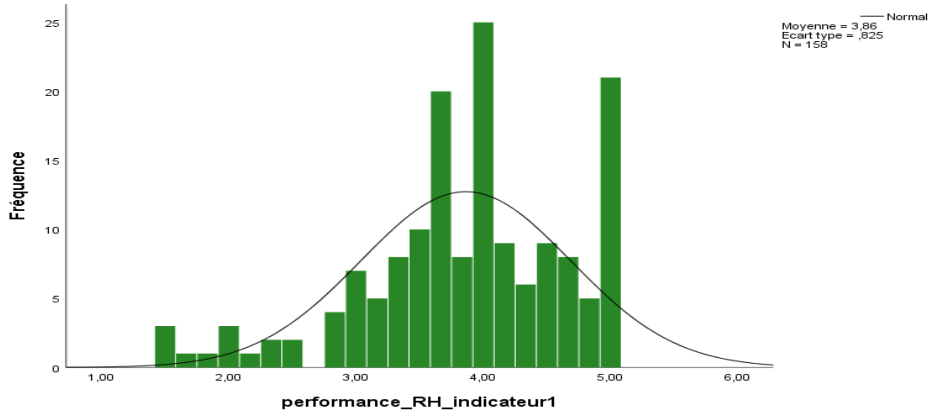
Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Tableau 23:Analyse statistique descriptive de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance»

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q14A	3,87	1,133	42,980	157	0,000	3	Lég. amél.
Q14B	3,84	1,021	47,211	157	0,000	4	Lég. amél.
Q14C	3,76	1,037	45,566	157	0,000	5	Lég. amél.
Q14D	3,99	0,931	53,856	157	0,000	1	Lég. amél.
Q14E	3,72	1,052	44,467	157	0,000	6	Lég. amél.
Q14F	3,99	0,981	51,188	157	0,000	2	Lég. amél.
Total	**3,8618**	**0,82516**	**58,828**	**157**	**0,000**	**—**	**Lég. amél.**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 22:Analyse statistique descriptive de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance»



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats révèlent une perception unanimement positive de l'amélioration des indicateurs de performance, l'ensemble des items se situant dans le palier « légère amélioration » de l'échelle (3,40 – 4,19). La moyenne globale de cet axe s'établit à M = 3,86 (Écart-type = 0,825 ; t = 58,828 ; p < 0,05). Les items Q14D et Q14F, tous deux à M = 3,99, arrivent en tête de classement et se situent au seuil de la « forte amélioration ». L'item Q14E (M = 3,72) occupe la dernière position tout en maintenant un score élevé dans le même palier. Cette homogénéité des perceptions, confirmée par la significativité de l'ensemble des tests statistiques, témoigne d'un consensus réel parmi les répondants quant à l'apport positif de la digitalisation sur les indicateurs opérationnels de performance, même si cet apport n'atteint pas encore le niveau de « forte amélioration ».

3.3. Analyse de l'axe « Performance globale (efficacité, résultats et optimisation) » :

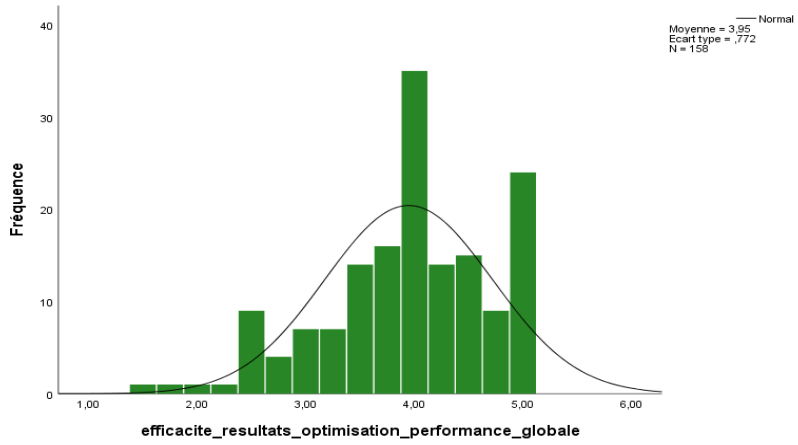
Ce second axe évalue la perception de l'impact global de la digitalisation sur l'efficacité organisationnelle, les résultats obtenus et l'optimisation des processus RH.

Tableau 24: Analyse statistique descriptive de l'axe « Performance globale »

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q16	3,96	0,855	58,175	157	0,000	2	Lég. amél.
Q17	3,92	0,974	50,616	157	0,000	3	Lég. amél.
Q18	3,87	0,949	51,291	157	0,000	4	Lég. amél.
Q19	4,03	0,927	54,683	157	0,000	1	Lég. amél.
Total	**3,9462**	**0,77189**	**64,262**	**157**	**0,000**	**—**	**Lég. amél.**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026.

Figure 23: Analyse statistique descriptive de l'axe « Performance globale »



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats confirment et renforcent les tendances identifiées dans l'axe précédent. La moyenne globale de la performance systémique s'établit à M = 3,95 (Écart-type = 0,772 ; t = 64,262 ; p < 0,05), légèrement supérieure à celle de l'axe des indicateurs. L'item Q19 (M = 4,03) se distingue en atteignant le palier de la « forte amélioration », témoignant d'une perception très favorable de l'impact global du numérique sur les résultats organisationnels.

Les items Q16 (M = 3,96), Q17 (M = 3,92) et Q18 (M = 3,87) maintiennent un niveau d'accord élevé et homogène au sein du palier « légère amélioration ». La faible valeur de l'écart-type global (σ = 0,772) atteste d'une convergence marquée des avis, renforçant la fiabilité des estimations obtenues.

3.4. Évaluation globale de la performance RH :

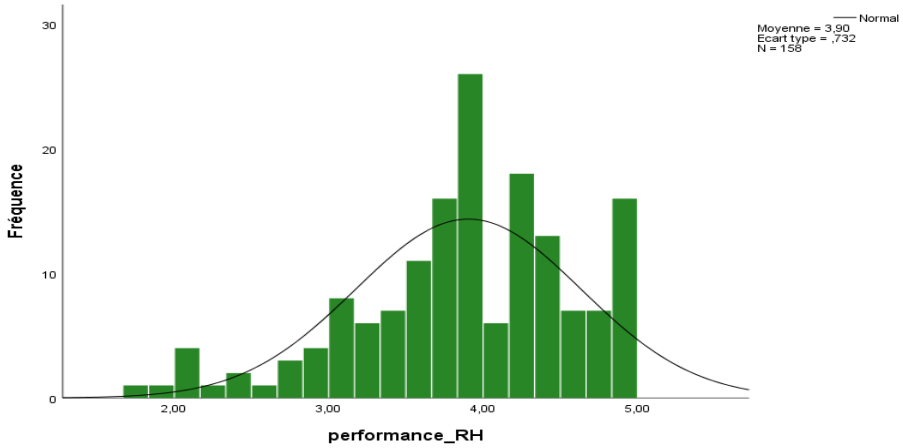
Le tableau de synthèse suivant agrège les scores des deux axes pour produire une évaluation globale de la variable dépendante.

Tableau 25: Score global de la variable dépendante « Performance des ressources humaines »

Axe	Moyenne	Écart-type	Test t	Ddl	Sig.
Indicateurs d'amélioration de la performance	3,8618	0,82516	58,828	157	0,000
Performance globale (efficacité, résultats, optimisation)	3,9462	0,77189	64,262	157	0,000
Score total – Performance RH	**3,9040**	**0,73183**	**67,054**	**157**	**0,000**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 24: Score global de la variable dépendante « Performance des ressources humaines »



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats synthétisent synthétise l'évaluation globale de la performance RH perçue. Le score total s'établit à **M = 3,90** (Écart-type = 0,732, t = 67,054, p = 0,000), positionnant cette variable dans le palier « légère amélioration ». L'axe « performance globale » (M = 3,95) dépasse légèrement celui des « indicateurs d'amélioration » (M = 3,86), suggérant que les salariés perçoivent davantage l'impact de la digitalisation au niveau stratégique et systémique qu'au niveau des KPI opérationnels spécifiques. La faible dispersion du score total ($\sigma = 0,732$) confirme la robustesse et la convergence des estimations à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon.

4. Analyse des obstacles à la digitalisation et évaluation globale :

Cette partie est consacrée à l'identification des principaux obstacles susceptibles de limiter l'efficacité des outils numériques RH déployés au sein d'ORSIM. Elle examine également l'évaluation globale que les salariés portent sur l'impact de la transformation digitale.

4.1. Grilles d'interprétation des échelles spécifiques :

Afin d'assurer une lisibilité optimale des résultats, les deux questions Q21 et Q22 ont été codées selon des échelles ordinales distinctes. Le Tableau N°25 ci-dessous explicite les correspondances entre les scores bruts et les niveaux d'appréciation retenus.

Tableau 26 : Grilles d'interprétation des échelles spécifiques (Q21 et Q22)

Score Q22	Modalité Q22	Score Q21	Modalité Q21
1	Non, cela suffit	1 – 4	Très négatif à légèrement négatif
2	Oui, modérément	5 – 6	Faible impact / modérément positif
3	Oui, fortement	7 – 10	Positif à excellent impact

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Étant donné que la question Q20 est à choix multiples, son analyse repose sur l'examen des fréquences et des pourcentages de citation de chaque obstacle. Cette nature particulière des données justifie le recours à une approche descriptive permettant d'identifier les principaux freins perçus par les répondants.

4.2. Analyse des principaux obstacles perçus :

Le Tableau 26 présente la distribution des réponses obtenues à la question Q20 : *« Quels sont les principaux obstacles à la digitalisation des RH chez ORSIM ? »* (Plusieurs choix possibles). Les effectifs correspondent au nombre de répondants ayant cité chaque obstacle, et les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif total de l'échantillon (N = 158).

Tableau 27 : Fréquence des obstacles cités

Obstacle	Nombre de citations	Pourcentage des répondants
Manque de formation des utilisateurs	123	77,80%
Résistance au changement	102	64,60%

Problèmes techniques	73	46,20%
Absence d'une stratégie digitale claire	60	38,00%
Manque d'intégration entre les systèmes	48	30,40%
Mauvaise qualité des données saisies	45	28,50%

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Force est de constater que le **manque de formation des utilisateurs** constitue l'obstacle le plus largement partagé, cité par plus des trois quarts des salariés (77,8 %). Ce résultat signale une défaillance dans l'accompagnement pédagogique du déploiement numérique. Sans une maîtrise suffisante des outils, les gains d'efficience escomptés restent hypothétiques et la frustration des utilisateurs s'accroît.

La **résistance au changement** arrive en deuxième position (64,6 %), ce qui confirme un phénomène classique dans les processus de transformation organisationnelle. Cette résistance peut être interprétée comme une réaction légitime à une rupture des routines établies, d'autant plus marquée lorsque la finalité et les bénéfices individuels de la digitalisation sont insuffisamment explicités.

Viennent ensuite les **problèmes techniques** (46,2 %) et l'**absence d'une stratégie digitale claire** (38,0 %). Ces résultats témoignent d'une fragilité infrastructurelle et d'un déficit de pilotage stratégique. Un tiers des répondants évoquent également un **manque d'intégration entre les systèmes** (30,4 %) et une **mauvaise qualité des données saisies** (28,5 %), ce qui renvoie à des difficultés opérationnelles et de gouvernance des données.

En synthèse, les obstacles à la digitalisation RH chez ORSIM sont à la fois **humains** (formation, résistance), **techniques** (problèmes matériels, intégration) et **stratégiques** (absence de vision claire). Cette pluralité appelle une réponse managériale intégrée, et non une solution purement technologique.

4.3. Évaluation globale de l'impact de la digitalisation et perception du besoin de renforcement :

Au-delà des obstacles, il importait de recueillir une appréciation synthétique des salariés sur l'impact de la digitalisation (Q21, échelle de 1 à 10) et sur la nécessité d'aller plus loin (Q22, échelle de 1 à 3). Le Tableau III.19 en présente les statistiques descriptives.

Tableau 28: Analyse descriptive de l'évaluation globale

Item	Moyenne	Écart-type	Test t	ddl	Sig.	Rang	Niveau
Q21	7,76	1,953	49,940	157	0,000	1	Positif à très positif
Q22	1,48	0,685	27,145	157	0,000	3	Oui, modérément

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Avec une moyenne de 7,76/10, les répondants expriment une évaluation globalement positive de l'impact de la digitalisation sur leur travail et sur l'organisation. Ce score élevé, statistiquement très significatif ($p < 0,001$), confirme que, malgré les obstacles identifiés, les bénéfices perçus l'emportent dans l'esprit des salariés.

Parallèlement, la moyenne de 1,48/3 pour Q22 indique que les salariés jugent nécessaire un renforcement modéré des dispositifs numériques actuels. Ni rejet ni adhésion inconditionnelle, cette position intermédiaire révèle une attente d'améliorations ciblées (formation, stabilité technique, intégration) plutôt qu'une refonte complète.

5. Test des hypothèses de rechercahe :

Cette partie est consacrée à la vérification des hypothèses de recherche à partir des données collectées auprès des salariés d'ORSIM. Les résultats des analyses de régression permettent d'examiner les relations entre les variables étudiées et d'évaluer la validité des hypothèses formulées dans le cadre de ce mémoire.

5.1. Test de l'hypothèse principale (H1) :

H1 : La digitalisation, en tant que levier de transformation organisationnelle, améliore la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM en facilitant leur analyse, leur pilotage et leur optimisation.

H_0 : La digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ORSIM.

Tableau 29: Résultats de la régression linéaire – Hypothèse principale H1

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	F	ddl	Sig.
Performance RH ~ Digitalisation	0,181 [a]	0,033	0,027	5,29	1 156	0,023

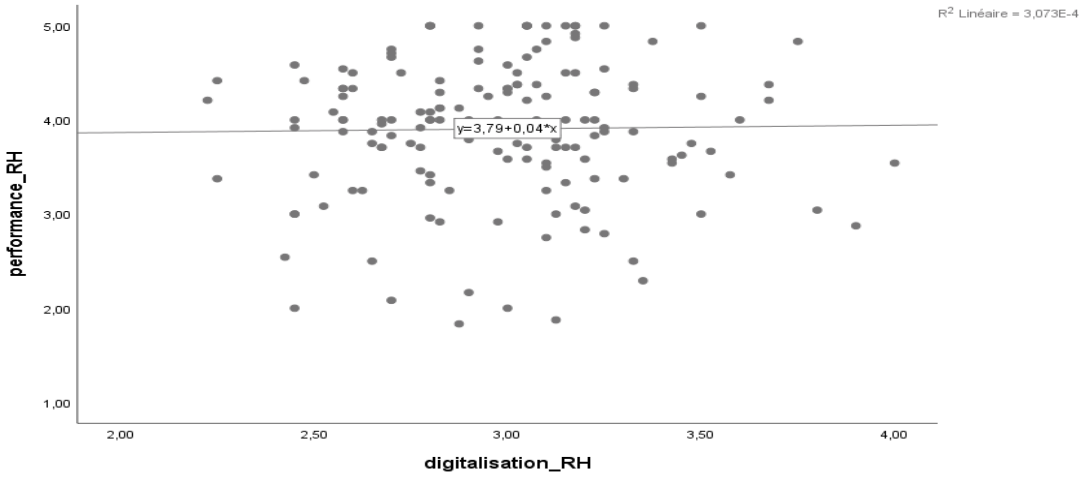
Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Tableau 30: Coefficients de régression

Variable	B	Erreur standard	T	Sig.
Constante	3,789	0,527	7,185	0
Digitalisation	0,038	0,176	2,3	0,023

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 25: Représentation graphique de la relation entre la digitalisation RH et la performance RH



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats du Tableau indiquent une corrélation positive mais faible entre la digitalisation et la performance des ressources humaines (R = 0,181). Le coefficient de détermination (R^2 = 0,033) révèle que la digitalisation n'explique que 3,3 % de la variance de la performance RH, ce qui traduit un pouvoir explicatif relativement limité. Néanmoins, le modèle global de régression demeure statistiquement significatif (F = 5,29 ; p = 0,023 < 0,05), indiquant que la relation observée ne résulte pas du hasard. L'analyse des coefficients de régression confirme cette tendance, avec un effet positif et statistiquement significatif de la digitalisation sur la performance RH (t = 2,30 ; p = 0,023 < 0,05). Par conséquent, conformément à la règle décisionnelle retenue, nous **rejetons l'hypothèse nulle H_0** et **acceptons l'hypothèse principale H1**. Ces résultats montrent que la digitalisation contribue significativement à l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein d'ORSIM. Toutefois, la faiblesse du coefficient de détermination suggère que cette amélioration demeure d'ampleur modeste et que d'autres facteurs organisationnels, managériaux ou humains interviennent également dans l'explication de la performance RH.

5.2. Test de la sous-hypothèse H1(a) :

H1(a) : La mise en œuvre de la digitalisation au sein d'ORSIM a permis une amélioration des principaux indicateurs de performance des ressources humaines (KPI RH).

Tableau 31: Résultats de la régression linéaire (H1(a))

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	F	ddl	Sig.
KPI RH ~ Digitalisation	0,025 [a]	0,001	-0,006	0,096	1 156	0,757

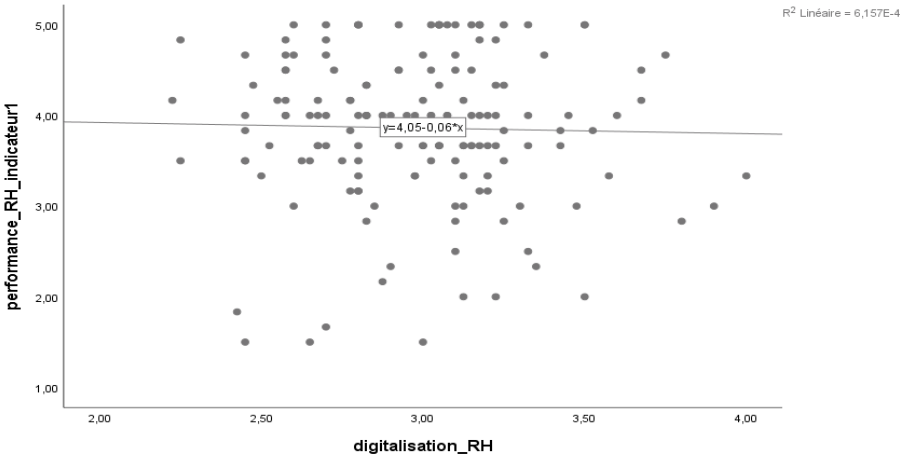
Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Tableau 32: Coefficients de régression

Variable	B	Erreur standard	T	Sig.
Constante	4,045	0,595	6,803	0
Digitalisation	-0,061	0,198	-0,31	0,757

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 26: Représentation graphique de la régression linéaire simple – relation entre la digitalisation des RH et l'indicateur de performance RH



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse des résultats indique que le coefficient de corrélation est quasi nul (R = 0,025). Le coefficient de détermination (R^2 = 0,001), qui montre que la digitalisation n'explique que 0,1 % de la variance des KPI RH. Le test ANOVA confirme l'absence de significativité statistique du modèle (F = 0,096 ; Sig. = 0,757 > 0,05).La régression linéaire corrobore ce constat avec un coefficient β négatif et non significatif (β = -0,061 ; t = -0,310 ; p = 0,757). La valeur négative de β, bien que statistiquement non significative, mérite une attention particulière : elle pourrait indiquer que certains processus de digitalisation, mal adaptés ou insuffisamment maîtrisés, n'ont pas produit l'amélioration attendue des KPI, voire ont pu générer une complexité administrative supplémentaire à court terme. En conséquence, **nous acceptons l'hypothèse nulle H_0 et rejetons la sous-hypothèse H1(a)**. La digitalisation mise en œuvre au sein d'ORSIM ne permet pas, à ce stade, d'induire une amélioration statistiquement significative des principaux KPI RH.

5.3. Test de la sous-hypothèse H1(b) :

H1(b) : L'entreprise ORSIM utilise plusieurs outils digitaux de gestion des ressources humaines qui facilitent le pilotage et l'automatisation des processus RH.

Tableau 33 : Résultats de la régression linéaire (H1(b))

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	F	Ddl	Sig.
Pilotage RH ~ Outils digitaux	0,191	0,036	0,03	5,887	1 156	0,016

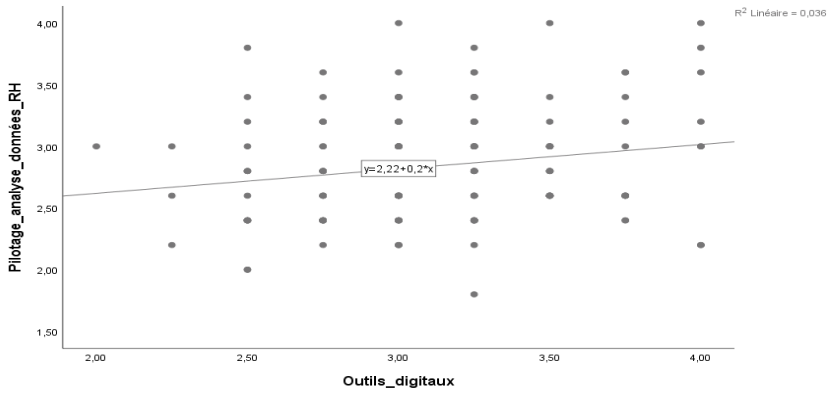
Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Tableau 34: Coefficients de régression

Variable	B	Erreur standard	T	Sig.
Constante	2,224	0,257	8,647	0
Outils digitaux	0,198	0,082	2,426	0,016

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 27: Représentation graphique de la régression linéaire simple – impact des outils digitaux sur le pilotage et l'analyse des données RH au sein d'ORSIM



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

L'analyse des résultats met en évidence une corrélation positive entre les outils digitaux et la facilitation du pilotage/automatisation des processus RH (R = 0,191), avec un coefficient de détermination de R^2 = 0,036, indiquant que les outils digitaux expliquent 3,6 % de la variance du pilotage RH. Le modèle ANOVA est statistiquement significatif (F = 5,887 ; Sig. = 0,016

< 0,05). La régression linéaire confirme l'existence d'un impact positif et significatif (β = 0,198 ; t = 2,426 ; p = 0,016 < 0,05). Bien que l'effet pratique demeure modeste, son existence est établie de manière robuste. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle H_0 et acceptons la sous-hypothèse H1(b). Les outils digitaux déployés au sein d'ORSIM contribuent de manière significative à la facilitation du pilotage et de l'automatisation des processus RH, même si l'intensité de cet effet reste limitée et appelle des investissements complémentaires en formation et en appropriation technologique.

5.4. Test de la sous-hypothèse H1(c) :

H1(c) : La digitalisation a un impact positif sur la performance globale des ressources humaines en termes d'efficacité, de résultats et d'optimisation organisationnelle.

Tableau 35: Résultats de la régression linéaire (H1(c))

Modèle	R	R^2	R^2 ajusté	F	ddl	Sig.
Performance globale RH ~ Digitalisation	0,06	0,004	-0,003	0,559	1 156	0,456

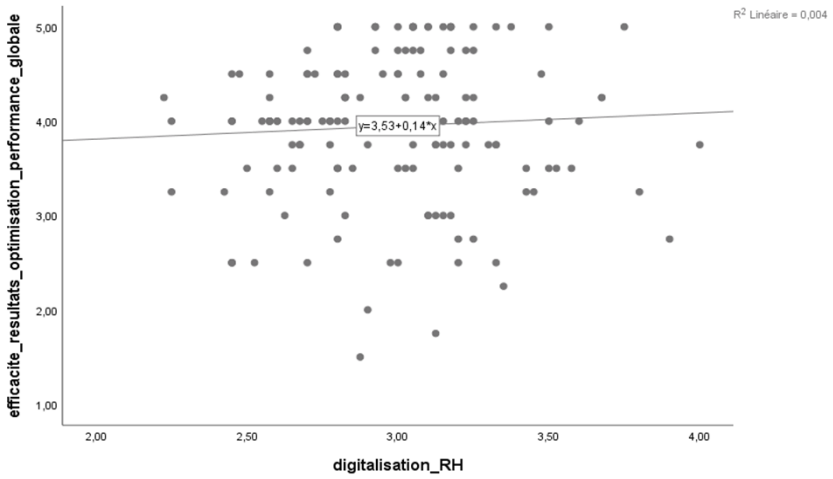
Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Tableau 36: Coefficients de régression

Variable	B	Erreur standard	T	Sig.
Constante	3,533	0,555	6,363	0
Digitalisation	0,138	0,185	0,748	0,456

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Figure 28: Représentation graphique de la régression linéaire simple – relation entre la digitalisation des RH et la performance globale (efficacité, résultats, optimisation organisationnelle)



Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Les résultats indiquent l'absence de relation linéaire significative entre la digitalisation et la performance globale des ressources humaines. Le coefficient de corrélation est très faible (R = 0,060) et le coefficient de détermination (R^2 = 0,004) révèle que la digitalisation n'explique que 0,4 % de la variance de la performance globale des RH. Le modèle de régression n'est pas statistiquement significatif (F = 0,559 ; Sig. = 0,456 > 0,05), ce qui indique que la variable explicative ne permet pas de prédire significativement la performance globale des RH. L'analyse des coefficients confirme ce résultat. En effet, le coefficient de régression associé à la digitalisation est positif mais non significatif (β = 0,138 ; t = 0,748 ; p = 0,456 > 0,05). Ainsi, l'effet observé demeure insuffisant pour conclure à l'existence d'un impact réel de la digitalisation sur la performance globale des ressources humaines. Par conséquent, **l'hypothèse nulle H_0 est retenue et la sous-hypothèse H1(c) est rejetée.** Les résultats montrent que la digitalisation n'exerce pas d'impact positif significatif sur la performance globale des RH au sein d'ORSIM, malgré l'existence d'une relation positive très faible entre les deux variables.

5.5. Synthèse des résultats des hypothèses de recherche :

Le tableau récapitulatif suivant consolide l'ensemble des résultats obtenus lors des tests d'hypothèses, offrant une lecture synoptique des décisions statistiques et de leurs implications pour la validation du cadre conceptuel de recherche.

Tableau 37 : Tableau de synthèse des résultats des tests d'hypothèses

Hypothèse	Énoncé (résumé)	Sig.	Décision	Résultat
H1 (principale)	La digitalisation améliore la performance RH	0,023	Sig. < 0,05	**ACCEPTÉE**
H1(a)	La digitalisation améliore les KPI RH	0,757	Sig. > 0,05	**REJETÉE**
H1(b)	Les outils digitaux facilitent le pilotage et l'automatisation RH	0,016	Sig. < 0,05	**ACCEPTÉE**
H1(c)	La digitalisation améliore la performance globale RH	0,456	Sig. > 0,05	**REJETÉE**

Source : Réalisé par l'auteure à partir des résultats SPSS, 2026

Le Tableau livre une lecture d'ensemble éclairante. Sur les quatre hypothèses testées, deux sont acceptées (H1 et H1(b)) et deux sont rejetées (H1(a) et H1(c)). Ce résultat traduit une réalité organisationnelle nuancée. En effet, la digitalisation exerce un effet statistiquement significatif sur la performance RH globale (H1, $p = 0,023 < 0,05$), effet principalement porté par la dimension liée à la facilitation du pilotage et à l'automatisation des processus RH (H1(b), $p = 0,016$). En revanche, aucun effet statistiquement significatif n'a été mis en évidence sur les indicateurs spécifiques de performance RH (H1(a), $p = 0,757$), ni sur la performance globale dans ses dimensions d'efficacité, de résultats et d'optimisation organisationnelle (H1(c), $p = 0,456$). Ces résultats invitent ainsi à une lecture critique et

nuancée : l'impact observé de la digitalisation demeure modeste et sélectif, concentré principalement sur l'amélioration des processus de gestion RH. La faiblesse des coefficients de détermination (R^2 = 0,033 pour H1 et R^2 = 0,036 pour H1(b)) indique par ailleurs que d'autres facteurs, non intégrés dans le modèle,

6. Analyse qualitative des réponses à la question ouverte (Q23) :

6.1. Une perception globalement positive des apports de la digitalisation RH :

Les réponses collectées révèlent une perception globalement favorable de la digitalisation au sein du service des ressources humaines d'ORSIM. En effet, la majorité des répondants souligne que cette transformation a permis d'améliorer significativement l'efficacité opérationnelle, notamment à travers la réduction des délais de traitement et la simplification des procédures administratives.

L'un des bénéfices les plus fréquemment mentionnés concerne le gain de temps dans l'exécution des tâches quotidiennes, ainsi que la diminution du recours aux supports papier. Les répondants mettent également en avant une meilleure organisation des informations relatives aux employés, ce qui contribue à une gestion plus fluide et plus structurée des données RH.

Par ailleurs, la digitalisation est perçue comme un facteur d'amélioration de la communication interne, facilitant les échanges entre les différents acteurs de l'organisation. Elle favorise également un accès plus rapide et plus centralisé aux informations, ce qui renforce la réactivité du service RH dans la gestion des demandes.

Enfin, certains répondants soulignent une amélioration de la prise de décision, rendue possible grâce à la disponibilité et à la fiabilité accrues des données numériques.

6.2. Des limites liées à l'appropriation et aux conditions d'utilisation :

Malgré ce constat globalement positif, les réponses mettent en évidence plusieurs limites qui freinent l'efficacité optimale de la digitalisation RH.

La principale contrainte identifiée concerne le manque de formation des utilisateurs. De nombreux répondants estiment que l'absence ou l'insuffisance de formation empêche une exploitation complète des outils digitaux, ce qui réduit leur impact réel sur la performance.

En outre, certains participants évoquent des difficultés techniques, notamment des problèmes de fonctionnement des systèmes, des lenteurs ou encore des dysfonctionnements ponctuels. Ces obstacles techniques affectent parfois la continuité du travail et limitent l'efficacité attendue des outils numériques.

Par ailleurs, les réponses traduisent un besoin d'accompagnement organisationnel plus structuré, notamment en ce qui concerne la conduite du changement et l'adaptation progressive des employés aux nouvelles pratiques digitales. Cette dimension organisationnelle apparaît comme un facteur clé pour assurer la réussite durable de la transformation numérique.

6.3. Des perspectives d'amélioration et une forte demande de consolidation

Les répondants expriment également des attentes claires concernant l'évolution future de la digitalisation au sein d'ORSIM. Ces attentes traduisent une volonté de consolidation et d'amélioration continue des dispositifs existants.

En premier lieu, il ressort un besoin important de renforcement des compétences digitales des employés, afin de garantir une meilleure maîtrise des outils et une utilisation plus efficace des systèmes mis en place.

En second lieu, plusieurs réponses soulignent la nécessité d'améliorer la qualité et la performance des outils numériques, notamment en termes de stabilité, d'intégration et de fiabilité.

Enfin, la digitalisation est perçue comme un levier stratégique de performance RH, dont le potentiel reste encore partiellement exploité. Les répondants appellent ainsi à une généralisation plus cohérente des outils digitaux et à une meilleure structuration de la stratégie digitale au sein de l'organisation.

Conclusion du chapitre :

Au terme de cette étude empirique, les résultats obtenus ont permis d'apporter des éléments de réponse aux hypothèses formulées dans le cadre théorique de cette recherche. L'analyse des données recueillies auprès des salariés d'ORSIM a mis en évidence plusieurs enseignements relatifs à la relation entre la digitalisation des ressources humaines et la performance RH.

Dans un premier temps, il ressort que la digitalisation constitue un facteur important de transformation des pratiques RH au sein de l'entreprise. Elle contribue à l'amélioration de l'organisation du travail, à la fluidification du traitement des informations et à une meilleure réactivité dans la gestion des activités RH. Les résultats montrent également que les outils numériques sont globalement perçus comme un moyen d'optimisation des processus et de renforcement de l'efficacité organisationnelle.

Par ailleurs, l'analyse des résultats indique que l'impact de la digitalisation sur la performance des ressources humaines varie selon les dimensions étudiées. Certaines relations apparaissent positives et significatives, tandis que d'autres restent limitées ou non confirmées statistiquement, ce qui suggère que l'effet de la digitalisation dépend également de plusieurs facteurs organisationnels et contextuels.

En outre, l'étude a permis d'identifier un ensemble d'obstacles susceptibles de freiner la pleine exploitation des outils numériques RH, notamment liés aux pratiques internes, à l'adoption des technologies ou encore à l'adaptation des compétences. Ces éléments montrent que la réussite de la digitalisation ne dépend pas uniquement de l'implémentation technique, mais également de l'accompagnement organisationnel.

Enfin, les résultats de cette recherche permettent de mieux comprendre la dynamique de la digitalisation au sein d'ORSIM et son impact sur la performance des ressources humaines. Ils soulignent l'importance d'une approche progressive et adaptée afin de maximiser les bénéfices de la transformation digitale au niveau de la fonction RH.



Conclusion Générale



Conclusion Générale

Dans un contexte marqué par l’accélération des transformations numériques et la recomposition continue des pratiques managériales, la digitalisation des ressources humaines s’impose comme un levier stratégique majeur pour les organisations en quête de performance et de compétitivité durable. Dans cette perspective, Ce mémoire s'est donné pour ambition d'interroger, de manière rigoureuse et contextualisée, la relation entre la digitalisation des ressources humaines et la performance RH au sein de l'entreprise ORSIM. Au terme de ce parcours intellectuel articulant réflexion théorique et investigation empirique, il convient de dresser un bilan synthétique des apports de cette recherche, tout en en reconnaissant les limites et en dégageant les perspectives qu'elle ouvre.

Les deux premiers chapitres ont permis d'établir un socle conceptuel solide, indispensable à la compréhension des enjeux soulevés par la problématique. Le premier chapitre a montré que la performance RH est une notion multidimensionnelle, appréhendée à la fois à travers des indicateurs quantitatifs — taux de turnover, absentéisme, délais de recrutement — et des critères plus qualitatifs relatifs à l'engagement, la satisfaction et le développement des compétences. Il a également mis en évidence que la digitalisation ne constitue pas un simple ajout technologique, mais s'inscrit dans une transformation plus profonde de la fonction RH, redéfinissant ses périmètres d'action, ses outils de pilotage et sa posture stratégique au sein de l'organisation.

Le deuxième chapitre a approfondi cette relation en mobilisant les apports de travaux antérieurs portant sur des contextes variés attestant à la fois de la pertinence transversale de la question et de la nécessité d'analyses situées. Il en ressort que l'impact de la digitalisation sur la performance RH est conditionné par un ensemble de facteurs organisationnels, humains et culturels, au premier rang desquels figurent la maturité numérique des équipes et la cohérence entre les outils déployés et les processus RH existants.

L'étude menée au sein d'ORSIM, à partir d'un questionnaire administré à 158 salariés et traité à l'aide de SPSS version 25, a permis d'apporter des éléments de réponse concrets et mesurables à la problématique posée.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que la digitalisation est perçue de manière positive par les collaborateurs d'ORSIM. Les outils numériques déployés sont reconnus comme des vecteurs d'amélioration de certains aspects de la gestion RH, notamment en termes de fluidification des processus administratifs et de facilitation du pilotage des indicateurs. Ce constat s'aligne avec l'hypothèse H1(b), confirmant que l'entreprise s'appuie effectivement sur des outils digitaux pour automatiser et structurer sa gestion des ressources humaines.

Toutefois, les analyses inférentielles révèlent une réalité plus nuancée. Si certaines relations entre les variables de digitalisation et les dimensions de la performance RH se révèlent statistiquement significatives, d'autres demeurent faibles ou non confirmées. Ces résultats témoignent de la complexité du phénomène étudié et invitent à éviter toute lecture réductrice qui assimilerait la digitalisation à une garantie automatique de performance. L'effet de la numérisation semble tributaire de conditions organisationnelles qui ne sont pas uniformément réunies au sein d'ORSIM.

Au regard de l'ensemble des résultats obtenus, il apparaît que l'hypothèse principale H1 est partiellement validée : la digitalisation constitue bien un levier d'amélioration de la performance RH au sein d'ORSIM, mais son effet est modulé par des facteurs contextuels — notamment les obstacles à l'adoption des outils, les contraintes organisationnelles et le niveau de compétences numériques des collaborateurs. L'hypothèse nulle H0 peut, quant à elle, être partiellement rejetée, dans la mesure où certains effets positifs et significatifs ont été mis en évidence. Cette position intermédiaire reflète fidèlement la réalité d'une entreprise en transition numérique, dont le processus de digitalisation RH est engagé mais encore en cours de consolidation.

➢ **Limites de la recherche :**

Toute recherche, aussi rigoureuse soit-elle dans ses fondements méthodologiques, s'inscrit dans un cadre qui en délimite la portée. La présente étude n'échappe pas à cette règle, et il importe d'en identifier clairement les limites afin d'en situer les apports à leur juste valeur.

La première limite tient à la nature exclusivement quantitative de la démarche adoptée. Si l'approche par questionnaire offre l'avantage d'une couverture large et d'une traitement statistique objectivable, elle ne permet pas d'appréhender la profondeur des perceptions individuelles, les dynamiques informelles ou les logiques d'appropriation des outils

numériques à l'échelle des équipes. Des entretiens semi-directifs ou des observations de terrain auraient utilement complété les données chiffrées en restituant la dimension vécue de la digitalisation au sein d'ORSIM.

La deuxième limite concerne le périmètre de l'étude. En se concentrant sur une seule entreprise, cette recherche produit des résultats contextualisés dont la transférabilité à d'autres organisations est nécessairement limitée. ORSIM présente des caractéristiques propres — en termes de taille, de secteur d'activité, de culture managériale et de niveau de maturité numérique — qui ne sauraient être généralisées à l'ensemble du tissu économique algérien.

La troisième limite est inhérente à la taille de l'échantillon. Bien que les 158 répondants constituent un effectif exploitable pour les analyses statistiques menées, ce chiffre demeure modeste pour garantir une pleine représentativité de l'ensemble du personnel d'ORSIM, notamment en ce qui concerne d'éventuels sous-groupes différenciés selon le poste occupé, l'ancienneté ou le niveau hiérarchique.

Enfin, la dimension temporelle constitue une limite structurelle de cette recherche. L'étude repose sur une photographie à un instant donné du processus de digitalisation d'ORSIM, sans possibilité de mesurer l'évolution de ses effets dans le temps. Les résultats obtenus reflètent un état transitoire d'une transformation dont les effets pleinement mesurables ne seront perceptibles qu'à moyen ou long terme.

➢ **Suggestions et recommandations :**

À la lumière des résultats obtenus au sein de l’entreprise ORSIM, mettant en évidence des effets positifs de la digitalisation sur certains aspects de la gestion des ressources humaines, tout en soulignant l’existence de marges d’amélioration, plusieurs recommandations stratégiques, organisationnelles et opérationnelles peuvent être formulées afin de renforcer l’efficacité de la transformation digitale.

1. Accompagner systématiquement l’introduction des outils numériques : Les résultats mettent en évidence des difficultés d’adoption des outils digitaux par les employés. Il est donc essentiel de dépasser une logique purement technique de déploiement pour adopter une démarche d’accompagnement structuré : formation initiale et continue, tutorat entre pairs, documentation accessible et assistance réactive. La digitalisation ne peut

être efficace que si elle est perçue comme un levier de soutien et non comme une contrainte supplémentaire.

2. Développer les compétences numériques à tous les niveaux hiérarchiques : La maîtrise insuffisante des outils constitue un frein majeur à l'efficacité de la digitalisation. ORSIM doit intégrer la littératie numérique dans son plan de développement des compétences, en insistant non seulement sur l'utilisation des logiciels, mais aussi sur l'interprétation des données RH et leur utilisation dans la prise de décision.

3. Adapter l'organisation du travail aux exigences de la digitalisation : Les résultats suggèrent que la digitalisation n'a pas encore généré un gain significatif de performance globale. Cela peut être lié à une superposition des outils numériques sur des structures organisationnelles inchangées. Il est recommandé de revoir les circuits de validation, la répartition des tâches et les modes de contrôle afin d'éviter une complexification des processus au lieu de leur simplification.

4. Impliquer activement les salariés dans le choix et l'évolution des outils : Les perceptions des employés montrent que leur implication est déterminante dans l'acceptation des outils digitaux. Il est donc pertinent de mettre en place des mécanismes participatifs tels que des groupes de travail, des phases de test et des enquêtes régulières de satisfaction afin de renforcer l'appropriation et d'adapter les solutions aux besoins réels.

5. Piloter la digitalisation par des indicateurs de performance pertinents : La mesure de la performance RH digitalisée ne doit pas se limiter à des indicateurs quantitatifs d'activité. Il est recommandé de développer, en concertation avec les équipes, des indicateurs de résultat et de valeur ajoutée tels que la réduction des délais, la qualité des données, la satisfaction des utilisateurs et l'aide à la décision stratégique.

6. Anticiper l'évolution des métiers RH: La transformation digitale impacte également les professionnels RH eux-mêmes. ORSIM doit accompagner cette évolution vers un rôle davantage orienté vers l'analyse, le conseil et l'exploitation des données, nécessitant une montée en compétences sur les outils analytiques et la veille technologique.

7. Adopter une démarche progressive, expérimentale et évaluative : Plutôt que de digitaliser simultanément l'ensemble des processus, il est recommandé de

privilégier une approche progressive, en ciblant les domaines à fort potentiel d'impact. L'expérimentation, l'évaluation et l'ajustement continu permettent de réduire les risques d'échec et de favoriser l'apprentissage organisationnel.

➢ **Perspectives de recherche future:**

Ce travail, tout en apportant des éléments de réponse empiriquement fondés, ouvre également plusieurs pistes de recherche qui mériteraient d'être approfondies dans des travaux ultérieurs.

1. Étendre l'étude à d'autres organisations et secteurs

Une première perspective consisterait à reproduire cette démarche dans d'autres entreprises algériennes, afin de construire une base comparative plus large permettant d'identifier les facteurs sectoriels, organisationnels et contextuels qui modèrent l'impact de la digitalisation sur la performance RH. Une étude multi-sites englobant des entreprises de tailles et de secteurs différents — industrie, services, administration publique — apporterait une valeur ajoutée significative en termes de généralisation des résultats.

2. Intégrer une approche qualitative ou mixte

Les limites de la méthode quantitative retenue pour cette étude invitent à envisager une approche mixte qui combinerait les données du questionnaire avec des entretiens semi-directifs auprès des responsables RH, des managers de proximité et des salariés. Une telle démarche permettrait d'appréhender les ressorts individuels et collectifs de l'appropriation des outils numériques, les résistances non explicites et les dynamiques de sens qui influencent le succès ou l'échec des projets de digitalisation.

3. Développer une perspective longitudinale

La nature transversale de cette étude ne permet pas de mesurer l'évolution dans le temps des effets de la digitalisation. Des recherches longitudinales, observant les mêmes indicateurs sur plusieurs années au sein d'ORSIM ou d'organisations similaires, offriraient une compréhension bien plus fine de la temporalité des transformations induites par la numérisation. Elles permettraient notamment de distinguer les effets immédiats — souvent liés à l'effet nouveauté des outils — des effets durables, ancrés dans une réelle transformation des pratiques.

4. Explorer des dimensions complémentaires de la performance RH

La présente étude s'est concentrée sur la performance RH au sens large. Des travaux futurs pourraient approfondir des dimensions spécifiques telles que l'impact de la digitalisation sur la gestion des carrières, le bien-être au travail, la qualité de vie au travail (QVT), ou encore l'équité perçue dans les processus de gestion. Ces dimensions, souvent sous-explorées dans la littérature, représentent des enjeux croissants pour les organisations soucieuses d'articuler performance et responsabilité sociale.

5. Interroger le rôle de l'intelligence artificielle dans la GRH

À l'horizon des prochaines années, l'intégration de solutions d'intelligence artificielle dans les pratiques RH — algorithmes de tri de candidatures, chatbots RH, outils prédictifs de rétention des talents — soulèvera des questions nouvelles quant aux effets sur la performance, mais aussi sur l'éthique et l'équité des décisions RH. Il serait pertinent d'anticiper ces évolutions en intégrant cette dimension dans les futures recherches sur la digitalisation des ressources humaines en Algérie.

La principale valeur ajoutée de ce travail réside dans la mise en évidence du caractère conditionnel de l’impact de la digitalisation sur la performance RH au sein d’ORSIM, soulignant ainsi le rôle déterminant des facteurs organisationnels et humains.

En définitive, ce mémoire a permis de démontrer que la digitalisation des ressources humaines constitue, au sein d'ORSIM, un levier réel mais conditionnel d'amélioration de la performance RH. Sa contribution ne se limite pas à confirmer ou infirmer des hypothèses : elle invite à penser la transformation numérique non comme une fin en soi, mais comme un processus exigeant, dont l'efficacité dépend autant de la qualité de son pilotage que de la pertinence des outils mobilisés. C'est à cette condition que la digitalisation peut tenir ses promesses et devenir un véritable accélérateur du développement organisationnel.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrages

- ADEYINKA-OJO S. (dir.), *Digital Project Management: Strategic Theory and Practice*, IntechOpen, IntechOpen Series Business, Management and Economics, vol. 31, London, 2025.
- ALVESSON M. et WILLMOTT H., *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, SAGE Publications, Londres, 2012.
- ANDRH et Boston Consulting Group, *La digitalisation de la fonction RH : état des lieux et perspectives*, Paris, 2018.
- AUTISSIER D. et MÉTAIS-WIERSCH E.,*La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques*, Groupe Eyrolles, Paris, 2016.
- BOUDREAU J. W. et RAMSTAD P. M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, 2007.
- BUDHWAR P. S. et DEBRAH Y. A., *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge, Londres, 2004.
- CORON C., FRANQUINET A. et NOËL F., *Digital et RH – Les 4 défis stratégiques : Disruption, marchandisation, collaboration, robotisation*, Vuibert, 2019.
- CÖSTER M. et al., *Digital Transformation: Understanding Business Goals, Risks, Processes, and Decisions*, Open Book Publishers, Cambridge, 2023.
- DESSLER G., *Human Resource Management*, 16e éd., Pearson, 2020.
- DONALDSON L., *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
- DRUCKER P. F., *The Practice of Management*, William Heinemann Ltd., London, 1955.
- FITZ-ENZ J., *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*, AMACOM, New York, 2010.

- GHIGLIONE R. et MATALON B., *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, 5e éd., Armand Colin, Paris, 1998.
- KAPLAN R. S. et NORTON D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- KAVANAGH M. J. et JOHNSON R. D., *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2018.
- KETTLEY P. et REILLY P., *e-HR: An Introduction*, Institute for Employment Studies, Brighton, 2003.
- KOTTER J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- LE LOUARN J.-Y. et WILS T., *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- MARR B., *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*, Kogan Page, Londres, 2018.
- MCAFEE A. et BRYNJOLFSSON E., *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W. Norton, New York, 2017.
- MORGAN J., *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, Hoboken, 2017.
- O'NEIL C., *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*, Crown Publishers, New York, 2016.
- OCDE, *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2024 (Volume 2) : Renforcer la connectivité, l'innovation et la confiance*, Éditions OCDE, Paris, 2024.
- PERETTI J.-M., *Gestion des ressources humaines*, 21e éd., Vuibert, Paris, 2016.
- PFEFFER J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- PICHAULT H. et NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingentes et politiques*, Éditions du Seuil, Paris, 2000.

- PIÉTREMENT G., *Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation*, Éditions Vuibert, Paris, 2017.
- QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Dunod, Paris, 2011.
- ROSS J. W., BEATH C. M. et QUAADGRAS A., *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*, MIT Press, Cambridge (MA), 2019.
- SCHWAB K., *La quatrième révolution industrielle*, Dunod, Paris, 2017.
- SEKARAN U. et BOUGIE R., *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7e éd., Wiley, Chichester, 2016.
- SILVA F., *Être e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions*, Éditions Liaisons, 2008.
- STORHAYE P., *Transformation, RH & Digital*, Éditions EMS, 2016.
- THIÉTART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4e éd., Dunod, Paris, 2014.
- ULRICH D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- ULRICH D. et al., *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, New York, 2012.
- WADDILL D., *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources*, Society for Human Resource Management (SHRM), 2018.
- WALKER A. J., *Handbook of Human Resource Information Systems: Reshaping the Human Resource Function with Technology*, McGraw-Hill, New York, 1993.
- WALSH B. et VOLINI E., *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017.
- WESTERMAN G., BONNET D. et MCAFEE A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Press, Boston, 2014.
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, World Economic Forum, Genève, 2020.

- YIN R. K., *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6e éd., SAGE Publications, Thousand Oaks, 2018.

2. Revues scientifiques

- ABDELFADEL K. et SBITI M., « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 4, n° 3, 2020, pp. 346-372.
- ABDELLAH H. et BEKKAOUI A., « Impact de la transformation digitale sur le processus de gestion des ressources humaines : étude comparative », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 7, n° 3, 2024, pp. 753-773.
- AISIYAH N. et WENING N., « Digital Human Resource Management Supporting Digital Transformation: A Systematic Literature Review », *Maneggio Journal*, vol. 2, n° 6, 2025, pp. 117-131.
- ALI A. K., « Evaluating the role of strategic leadership in the success of corporate digital transformation », *Global Research in Economics and Advanced Theory (GREAT)*, vol. 1, n° 3, 2024, pp. 111-118.
- ALROUSAN A., ALOQAILY A. N. et TAWALBEH J., « Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation », *Journal of Posthumanism*, vol. 5, n° 5, 2025, pp. 1463-1481.
- ALSAKARNEH A. et al., « The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Increasing Organizational Performance and the Mediating Effect of Employee Engagement », *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 12, n° 2, 2024, pp. 1141-1154.
- ANGRAVE D. et al., « HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge », *Human Resource Management Journal*, vol. 26, n° 1, 2016, pp. 1-11.
- AOUFIR M. et ERRAGRAGUI S., « Les déterminants de la performance des entreprises : revue de littérature », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 7, n° 3, 2023, pp. 384-407.
- ATTRI M. et MALHOTRA N., « A Comparative Analysis of Digital Transformation of HR Practices », *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, vol. 9, n° 6, 2025, pp. 1-9.

- AYOKO O. B., « Digital Transformation, Robotics, Artificial Intelligence, and Innovation », *Journal of Management & Organization*, vol. 27, n° 5, 2021, pp. 831-835.
- BALL K. S., « The Use of Human Resource Information Systems: A Survey », *Personnel Review*, vol. 30, n° 6, 2001, pp. 677-693.
- BARGHINI S. et BONTI M., « Digital HRM and Electronic HRM: which relation? A conceptual clarification with insights into sustainability through the PRISMA protocol », *PuntOorg International Journal*, vol. 11, n° 2, 2024, pp. 104-128.
- BARLEY S.-R., BECHKY B.-A. et MILLIKEN F.-J., « The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century », *Academy of Management Discoveries*, vol. 3, n° 2, 2017, pp. 111-115.
- BECKER B. E. et HUSELID M. A., « High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, 1998, pp. 53-101.
- BECKER B. E. et HUSELID M. A., « Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? », *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, 2006, pp. 898-925.
- BELGHANAMI W. N., « Les compétences et la performance des ressources humaines », *Le Manager*, n° 4, 2017, pp. 50-66.
- BENTAIBA F. et ARABA R., « La transformation numérique des entreprises économiques. Étude de cas de la micro-entreprise CRUSTASY de Bousmail », *Revue Innovation*, vol. 12, n° 1, 2022, pp. 479-497.
- BENYACOUB B. et HADJ ALI A., « Le management et la révolution digitale : plus de résilience face à la crise », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 3, 2021, pp. 305-321.
- BENYOUSSEF N. et BENGHAZALA Z., « Exploration conceptuelle de la performance : Définition, mesure et évolution », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 6, n° 1, 2025, pp. 530-545.

- BHAT S. A. et SHEIKH B. A., « Impact of Digitization on Human Resources: Challenges and Opportunities », *Journal of Production, Operations Management and Economics*, vol. 4, n° 2, HM Journals, s.l., février-mars 2024, pp. 1-7.
- BHATI B., « Influence of Digital Transformation on Business Processes and Customer Engagement », *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, vol. 13, n° 2, 2025, pp. 102-108.
- BONDAROUK T. et RUËL H., « Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 3, 2009, pp. 505-514.
- BOUDREAU J. W. et CASCIO W. F., « Human Capital Analytics: Why Are We Not There Yet? », *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, n° 2, 2017, pp. 119-126.
- BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août 1995, pp. 61-66.
- BOUTAQBOUT Z., MOUNAIM L. et LOUANI S., « Digitalisation à travers les décennies : une analyse bibliométrique de 1988 à 2022 », *Journal of Information Sciences*, vol. 4, n° 4, 2024, pp. 21-46.
- BREDMAR K., « Digitalisation of enterprises brings new opportunities to traditional management control », *Business Systems Research*, vol. 8, n° 2, 2017, pp. 115-125.
- BRODERICK R. et BOUDREAU J. W., « Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge », *Academy of Management Executive*, vol. 6, n° 2, 1992, pp. 7-17.
- BUTT J., « A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach », *Designs*, vol. 4, n° 3, 2020, pp. 17-56.
- CAPPELLI P. et TAVIS A., « HR Goes Agile », *Harvard Business Review*, vol. 96, n° 2, 2018, pp. 46-52.
- CHARLES-PAUVERS B. et al., « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in SAINT-ONGE S., *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2007, pp. 97-150.

- CHAUHAN R. S. et THANGAVELU C., « Transforming leadership for the digital era: embracing collaboration and technological proficiency », *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2024, pp. 14364-14379.
- CHÊNEVERT D. et al., « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y a-t-il un lien ? », *Actes du 9e Congrès de l'AGRH*, 2008, pp. 1-17.
- COMBS J. et al., « How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance », *Personnel Psychology*, vol. 59, n° 3, 2006, pp. 501-526.
- CORO M. B., « Navigating Digital Transformation: Insights from Recent Studies on Process Automation and Innovation », *International Seven Multidisciplinary Journal*, vol. 2, n° 1, 2023, p. 6.
- COSA M. et TORELLI R., « Digital transformation and flexible performance management: a systematic literature review of the evolution of performance measurement systems », *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, n° 3, 2024, pp. 445-466.
- ÇOBAN KUMBALI H., « The Effect of Digitalization on Human Resource Management Practices: A Bibliometric Analysis », *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 46, n° 3, 2024, pp. 621-642.
- DAVENPORT T. H. et HARRIS J., « Competing on talent analytics », *Harvard Business Review*, vol. 88, 2010, pp. 52-58.
- DAVENPORT T. H., HARRIS J. G. et SHAPIRO J., « Competing on talent analytics », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 10, 2010, pp. 52-58.
- DAVIS F. D., « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, 1989, pp. 319-340.
- DE LIFANDALI S., « La transformation des métiers d'avenir et la digitalisation des outils de gestion des ressources humaines », *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, vol. 11, n° 1, 2023, pp. 199-215.

- DERY K., SEBASTIAN I. M. et VAN DER MEULEN N., « The Digital Workplace Is Key to Digital Innovation », *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, n° 2, 2017, pp. 135-152.
- DJIMTA F., MFOUAPON G. K. et FEUDJO J. R., « La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 3, n° 3, 2022, pp. 106-124.
- DLIMI S., FAZROUN A. et SIBAI I., « Performance individuelle en entreprise : enjeux, leviers et stratégies », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 22, 2024, pp. 816-833.
- DJUNAEDI, « Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance », *Majority Science Journal (MSJ)*, vol. 3, n° 1, s.l., 2025, pp. 123-134.
- EL AMRAOUI H. et HINTI S., « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950-2020) », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 3, n° 5, 2022, pp. 341-354.
- ELHALI A. et al., « La crise du COVID-19 un élan à la transformation digitale au Maroc », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 4, n° 2, 2022, pp. 396-412.
- ELKAM K. et FARIDI M., « Performance collective : conceptualisations, approches de mesure et enjeux dans un contexte hybride et digitalisé », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 29, 2025, pp. 1064-1083.
- ELMOUTAOUKIL A. et BELKACEM C., « Le digital, le numérique, la transition et la transformation digitales : des définitions en difficulté », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 6, n° 2, 2025, pp. 762-773.
- ENNADI M. et YASSAFI M., « La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 6, 2021, pp. 189-213.

- EVANS-UZOSIKE I. O. et OKATTA C. G., « The Digital Transformation of HR: Tools, Challenges, and Future Directions », *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, vol. 1, n° 2, 2020, pp. 135-142.
- FARIDI M. et LATIF H., « La performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure », *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation (REMFO)*, n° 5, 2017, pp. 1-19.
- GALINDO G., GARBE E. et VIGNAL J., « Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Revue @GRH*, vol. 30, n° 1, 2019, pp. 11-46.
- GNAOUI I. et MOUTAHADDIB A., « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 5, n° 3, 2024, pp. 522-541.
- GUEST D. E., « Human resource management and performance: a review and research agenda », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, 1997, pp. 263-276.
- HAN X. et al., « Enterprise digital management: Research review, current status and prospects », *Management System Engineering*, vol. 3, n° 8, 2024, pp. 1-19.
- HEGYI-HALMOS N. et al., « The Role of Human Resource Consultants in Digital Transformation – A Report on the Conference Co-Organized by the ELTE PPK Institute for Adult Education Research and Knowledge Management and EPALE Hungary », *Opus et Educatio*, vol. 12, n° 1, 2025, pp. 123-134.
- HUSELID M. et BARNES J., « Human capital management systems as a source of competitive advantage », article de recherche, 2003, pp. 1-27.
- INDUMATHI M. K. et JANSIRANI P., « The Impact of HR Practices on Employee Productivity », *International Scientific Journal of Engineering and Management (ISJEM)*, vol. 4, numéro spécial (Special Edition), 2025, pp. 159-164.
- ISHCHUK A., « Transformation of managerial leadership qualities under the influence of business digitalization », *AGORA International Journal of Economical Sciences*, vol. 18, n° 1, 2024, pp. 74-81.

- JARACHI W. et al., « Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, vol. 3, n° 6-1, 2022, pp. 152-165.
- KAHN W. A., « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, 1990, pp. 692-724.
- KALIKA M., « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue Française de Gestion*, n° 129, 2000, pp. 68-74.
- KAPLAN R. S. et NORTON D. P., « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, 1992, pp. 71-79.
- KHAN H. D. et MARY F. P., « A Review on Integration of Digitized Technologies in Human Resource Management », *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, vol. 13, n° II, 2025, pp. 717-721.
- KLEIN M., « Leadership characteristics in the era of digital transformation », *Business & Management Studies: An International Journal*, vol. 8, n° 1, 2020, pp. 883-902.
- KOVACH K. A. et CATHCART C. E., « Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage », *Public Personnel Management*, vol. 28, n° 2, 1999, pp. 275-282.
- LEGRI S P., INGHAM J. et COLLERETTE P., « Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model », *Information & Management*, vol. 40, n° 3, 2003, pp. 191-204.
- LEI S. et WU Y., « The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Development and Organizational Performance », *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 89, 2024, pp. 158-163.
- LENGNICK-HALL M. L. et MORITZ S., « The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function », *Journal of Labor Research*, 2003, pp. 365-370.

- LEPAK D. P. et SNELL S. A., « The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, 1999, pp. 31-48.
- LIKERT R., « A Technique for the Measurement of Attitudes », *Archives of Psychology*, vol. 22, n° 140, 1932, pp. 5-55.
- LYSENKO S. et MAKOVOZ O., « Digital Innovations in Business Process Management », *Revista Académica Online*, vol. 11, n° 58, 2025, pp. 1-25.
- MAKOVOZ O. et LYSENKO S., « Digital technologies in personnel management », *London Journal of Interdisciplinary Sciences*, 2024, pp. 52-63.
- MARLER J. H. et FISHER S. L., « An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, vol. 23, n° 1, 2013, pp. 18-36.
- MARTINEZ-MORÁN P. et al., « The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case », *Sustainability*, vol. 13, 2021, pp. 1-18.
- MASKINI N. et MOUNAJI O., « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 2, n° 4, 2021, pp. 320-331.
- MAZURCHENKO A. et MARŠÍKOVÁ K., « Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era », *Acta Informatica Pragensia*, vol. 8, n° 2, 2019, pp. 72-87.
- McCARTHY P., SAMMON D. et ALHASSAN I., « The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice », *Business Horizons*, vol. 67, n° 4, 2024, pp. 413-423.
- MEPARISHVILI K., « ROI (Return on Investment) on Human Capital », *Caucasus Journal of Social Sciences*, vol. 6, 2023, pp. 107-121.
- MIHU C., PITIC A.-G. et BAYRAKTAR D., « Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management », *Studies in Business and Economics*, vol. 18, n° 1, 2023, pp. 149-170.

- MINBAEVA D. B., « Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 57, n° 3, 2018, pp. 701-713.
- MURUGESAN U. et al., « A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0 », *Decision Analytics Journal*, vol. 7, 2023, pp. 1-9.
- NARO G., « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting », *Les actes de la DGESCO*, 2006, pp. 43-72.
- NASRI A., « Digital Management in the Era of Digital Transformation in Algeria: A Legal Approach », *Algerian Review of Human Security*, vol. 11, n° 1, 2025, pp. 988-1004.
- ORLIKOWSKI W. J., « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992, pp. 398-427.
- ORLIKOWSKI W. J., « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, pp. 404-428.
- OTLEY D., « Performance management: a framework for management control systems research », *Management Accounting Research*, vol. 10, 1999, pp. 363-382.
- PARRY E. et TYSON S., « An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK », *Human Resource Management Journal*, vol. 18, n° 3, 2008, pp. 257-274.
- PHILIP J., GILLI K. et KNAPPSTEIN M., « Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 44, n° 3, 2023, pp. 392-406.
- PIOT-LEPETIT I., FLOREZ M. et GAUCHE K., « Digitalisation des exploitations agricoles – Déterminants et impacts de l'adoption des innovations numériques », *Technologie et innovation*, vol. 8, 2023, pp. 1-15.

- PLASKOFF J., « Employee Experience: The New Human Resource Management Approach », *Strategic HR Review*, vol. 16, n° 3, 2017, pp. 136-141.
- PLOYHART R. E. et MOLITERNO T. P., « Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model », *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, 2011, pp. 127-150.
- PRABU V. P., « Advanced Software Tools for Enhancing Retail Operations in the Digital Era », *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*, vol. 13, n° 3, 2022, pp. 1-13.
- RHAZZI A. et DHIBA Y., « La digitalisation comme facteur de l'innovation », *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, vol. 4, n° 15, 2022, pp. 1-15.
- ROUSSEAU D. M., « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, 1989, pp. 121-139.
- RÜEL H., BONDAROUK T. et LOOISE J. K., « E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM », *Management Revue*, vol. 15, n° 3, 2004, pp. 364-380.
- RUIZ L. et al., « Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance », *Information & Management*, vol. 61, 2024, pp. 1-13.
- SAADAOUI W. et TAHOUR A., « La transformation digitale dans la fonction de gestion des ressources humaines : approches théoriques », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 33, 2025, pp. 1-26.
- SARBU O., « The Transformation of Managerial Practices in Contemporary Enterprises in the Digital Era », *Seminar Științific Național "Marketingul și Logistica în Era Digitală"*, 2025, pp. 107-118.
- SHAHIDUZZAMAN M., « Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis », *Administrative Sciences*, vol. 15, n° 2, 2025, pp. 1-13.
- SOGBOSSI BOCCO B., « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, 2010, pp. 117-124.

- STROHMEIER S., « Digital human resource management: A conceptual clarification », *German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 34, n° 3, 2020, pp. 345-365.
- STROHMEIER S., « Research in e-HRM: Review and Implications », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 1, 2007, pp. 19-37.
- TABET DERRAZ I., « Mesure de la performance de la fonction des ressources humaines (RH) dans les entreprises algériennes », *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation (REMFO)*, n° 4, 2018, pp. 6-17.
- TARAFDAR M. et al., « The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity », *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n° 1, 2007, pp. 301-328.
- TEECE D. J., PISANO G. et SHUEN A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533.
- TIGRE F. B., HENRIQUES P. L. et CURADO C., « The digital leadership emerging construct: A multi-method approach », *Management Review Quarterly*, vol. 74, 2024, pp. 789-836.
- TITOV S. et al., « Digital transformation enablers in high-tech and low-tech companies: a comparative analysis », *Australian Journal of Management*, vol. 48, n° 4, 2023, pp. 801-843.
- TRANFIELD D., DENYER D. et SMART P., « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, vol. 14, 2003, pp. 207-222.
- TURSUNBAYEVA A., DI LAURO S. et PAGLIARI C., « People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions », *International Journal of Information Management*, vol. 43, 2018, pp. 224-247.
- ULRICH D. et DULEBOHN J. H., « Are we there yet? What's next for HR? », *Human Resource Management Review*, vol. 25, n° 2, 2015, pp. 188-195.
- VAN DEN BERG M. J., STANDER M. W. et VAN DER VAART L., « An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation », *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 18, 2020, pp. 1-13.

- VENKATESH V. et al., « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View », *MIS Quarterly*, vol. 27, n° 3, 2003, pp. 425-478.
- WILLSON M., « Algorithms (and the) everyday », *Information, Communication & Society*, vol. 20, n° 1, 2017, pp. 137-150.
- WRIGHT P. M. et McMAHAN G. C., « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 1992, pp. 295-320.
- ZHANG J. et CHEN Z., « Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age », *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, 2023, pp. 1482-1498.

3. Travaux universitaires

- BERREFAS I., *Transformation digitale, changement organisationnel et pratiques de la gestion des ressources humaines en Algérie*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Aboubakr Belkaïd de Tlemcen et Université Mustapha Stambouli de Mascara, 2023, 148 p.
- FERNANDEZ C., *Impact de la quantification des données RH sur le pilotage des ressources humaines dans le cadre de la transformation digitale : cas de l'entreprise Rubix France*, mémoire de Master 2 Expertise-Intervention sur le Travail, l'Emploi et les Ressources Humaines, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2024, 132 p.
- GAMPINE I. T., *La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier III, 2023, 4 p.
- GOLDSTEIN D., *La transformation numérique des TPE/PME traditionnelles comme catalyseur du développement économique territorial : enjeux et impacts socio-économiques*, thèse de doctorat, Université de Limoges, Limoges, 2024, 344 p.
- L'ÉCUYER F., *Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME*, thèse de doctorat en administration (DBA), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 2016.

4. Documents administratifs

DEGRYSE C., « Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie », *Working Paper* n° 2016.02, Bruxelles, ETUI, 2016, 13 p.

DELOITTE, « 2019 Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus », *Deloitte Insights*, 2019, 83 p.

DELOITTE, *2020 Global Human Capital Trends: The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, Deloitte Insights, 2020, disponible en ligne : https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/ke/en/docs/industries/financial-services/2023/deloitte-insights_human-capital-trends-2020.pdf

DELOITTE, *Global Human Capital Trends 2026: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage*, Deloitte Insights, 2026, disponible en ligne : https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *The Digital Dividend: First-Mover Advantage*, rapport sponsorisé par Verizon Enterprise Solutions, Harvard Business School Publishing, 2014, 19 p.

HR.COM, *L'état de l'analytique RH 2021 : accroître l'efficacité des RH grâce à l'analytique RH*, HR Research Institute, septembre 2021, 12 p.

PROJET DIGITAQ, « D1.2 – Une revue de littérature sur la digitalisation des processus et le tableau de bord », *Rapport de recherche*, Université Lyon 2, 2022, 39 p.

5. Sites internet

AGENCE WEBGRAM, « RH basées sur les données : exploiter l'analytique pour prendre de meilleures décisions RH », mai 2025, disponible sur : https://www.agencewebgram.com/2025/05/RH-Basees-sur-les-Donnees--Exploiter-l-Analytique-pour-Prendre-de-Meilleures-Decisions-RH.html

BETTERWORKS, « Continuous Performance Management Software », [en ligne], disponible sur : https://www.betterworks.com/?hl=fr-FR

COOK O., « What is Sage HR? », [en ligne], *Sage HR Knowledge Base*, disponible sur : https://support.sage.hr/en/articles/3869196-what-is-sage-hr

GREENHOUSE, « AI recruiting », *Greenhouse*, [en ligne], disponible sur : https://www.greenhouse.com/ai-recruiting

Merca Team, « La matrice de polyvalence : un outil stratégique », disponible en ligne : https://merca.team/la-matrice-de-polyvalence-un-outil-strategique/

MICROSOFT, « Qu'est-ce que Power BI ? », *Microsoft Learn*, 2026, [en ligne], disponible sur : https://learn.microsoft.com/fr-fr/power-bi/fundamentals/power-bi-overview

MOODLE, « Moodle – Apprentissage en ligne avec le LMS le plus populaire au monde », [en ligne], disponible sur : https://moodle.com/fr/

SAP, « Eightfold AI Inc | Eightfold Talent Intelligence Platform », *SAP Store*, 2026, [en ligne], disponible sur : https://www.sap.com/products/hcm/partners/eightfold-ai-inc-eightfold-talent-intelligence-platform.html

SIGMA-RH, « Les KPI RH pour 2026 : définition, exemples et erreurs à éviter », 2026, disponible sur : https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/indicateurs-cles-kpi-rh/

Talend, « Analyse prescriptive : définition, outils et exemples », *Talend France*, [en ligne], disponible sur : https://www.talend.com/fr/resources/analyse-prescriptive/

Annexes

Annexes :

Annexe 01 : Questionnaires de l'étude

Questionnaire destiné aux travailleurs de l'entreprise ORSIM

استبيان موجه إلى عمال مؤسسة

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en Management et stratégie de l'entreprise, nous réalisons une étude sur :

« Essai d'analyse de la performance RH par le canal de la digitalisation »

L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer l'impact de la digitalisation sur les principaux indicateurs de performance des ressources humaines, en mettant l'accent sur l'analyse, le pilotage et l'amélioration de cette performance au sein de l'entreprise ORSIM.

Ce questionnaire est anonyme. Les données collectées seront utilisées uniquement à des fins académiques.
Merci de bien vouloir répondre selon votre expérience réelle au sein de votre organisation.

في إطار مذكرة تخرج في تخصص إدارة واستراتيجية المؤسسة، نقوم بإجراء دراسة حول:

« محاولة تحليل أداء الموارد البشرية عبر قناة الرقمنة »

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم تأثير الرقمنة على المؤشرات الرئيسية لأداء الموارد البشرية، مع التركيز على تحليل هذا الأداء وتسييره وتحسينه داخل مؤسسة ORSIM.

هذا الاستبيان مجهول المصدر. البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض أكاديمية.
نرجو منكم الإجابة بناء على تجربتكم الفعلية داخل مؤسستكم.

* indique une question obligatoire

Axe 1 : Profil du répondant / المعلومات العامة

1. 1. Catégorie professionnelle / الفئة المهنية *

Une seule réponse possible.

- Cadre / إطار
- Agent de maîtrise / (تقني / محترف) موظف إحرافي
- Agent d'exécution / (عامل / موظف / مختص) منفذ

Questions sur le profil sociodémographique :

2. 2. Expérience professionnelle / سنوات الخبرة *

Une seule réponse possible.

- Moins de 2 ans / أقل من سنتين
- 2 – 5 ans
- 6 – 10 ans
- Plus de 10 ans / أكثر من 10 سنوات

3. 3. Service d'appartenance / القسم التابع له *

Une seule réponse possible.

- RH / موارد بشرية
- Production / Opérations / إنتاج / عمليات
- Commercial / Marketing / تجاري / تسويق
- Administration / Finance / إدارة / مالية
- Logistique / لوجستيك
- Autre :

4. 4. Depuis combien de temps la digitalisation RH est-elle en place chez ORSIM ? * منذ متى والرقمنة معمول بها في أورسيم؟ /

Une seule réponse possible.

- Moins d'1 an / أقل من سنة
- 1 à 3 ans / من سنة إلى 3 سنوات
- Plus de 3 ans / أكثر من 3 سنوات
- Je ne sais pas / لا أعرف

Items de l'étude :

Variable indépendante : Digitalisation des RH

Construit de troisième ordre	Construits de second ordre	Construits de premier ordre	Items (questions correspondantes)

Construit de troisième ordre	**Construits de second ordre**	**Construits de premier ordre**	**Items (questions correspondantes)**
Digitalisation RH	Utilisation des outils digitaux	Facilité d'utilisation	Les outils digitaux RH sont-ils faciles à utiliser au quotidien ?
		Efficacité personnelle	Les outils digitaux RH améliorent-ils votre efficacité personnelle ?
		Mise à jour en temps réel	Les données RH (congés, absences, formations) sont-elles mises à jour en temps réel ?
	Pilotage et analyse des données RH	Fréquence de consultation des indicateurs	À quelle fréquence consultez-vous des indicateurs RH (absentéisme, turnover, performance de votre équipe) ?
		Capacité à identifier des problèmes	Les tableaux de bord RH vous permettent-ils d'identifier rapidement des problèmes (ex. absentéisme inhabituel) ?
		Accélération de l'accès aux informations	La digitalisation a-t-elle accéléré l'accès aux informations RH ?
		Rapports	Est-il possible d'obtenir des

Construit de troisième ordre	Construits de second ordre	Construits de premier ordre	Items (questions correspondantes)
		personnalisés	analyses ou rapports RH personnalisés selon vos besoins ?
		Alertes automatiques	Les alertes automatiques (ex. dépassement d'absentéisme, fin de contrat) existent-elles ?
	Amélioration de la performance RH	Réduction des erreurs administratives	La digitalisation a-t-elle réduit les erreurs administratives RH ?
		Qualité des services RH	Globalement, la qualité des services RH (rapidité, précision, aide) a-t-elle progressé depuis la digitalisation ?
		Optimisation des ressources humaines	La digitalisation permet-elle une meilleure optimisation des ressources humaines (affectation, compétences, charge de travail) ?
		Prise de décision éclairée	La prise de décision RH (recrutement, promotion, formation) est-elle mieux éclairée grâce aux données

Construit de troisième ordre	Construits de second ordre	Construits de premier ordre	Items (questions correspondantes)
			digitalisées ?
		Levier d'amélioration	À quel point la digitalisation constitue-t-elle un levier d'amélioration de la performance RH chez ORSIM ?

Variable dépendante : Performance RH perçue

Construit de second ordre	Construit de premier ordre	Items
Performance RH	Perception des améliorations opérationnelles	Selon votre perception, depuis la digitalisation, les suivants se sont-ils améliorés ? (vitesse de traitement, préci données, réduction des erreurs, rapidité des décisions, qua reportings, transparence, satisfaction globale)
	Impact global	Comment évaluez-vous l'impact global de la digitalisatio performance RH d'ORSIM ?
	Optimisation et efficacité	(voir plus haut : optimisation des RH, qualité des services

Questions à choix multiples

5. Quels outils digitaux utilisez-vous dans le cadre de vos interactions avec les RH ? * ما هي الأدوات الرقمية التي تستخدمها في تعاملاتك مع الموارد البشرية؟

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Portail RH en ligne (congés, fiche de paie...) / بوابة الموارد البشرية الإلكترونية
- ☐ Application mobile RH / تطبيق الموارد البشرية
- ☐ Logiciel de pointage ou gestion des temps / برنامج تسجيل الحضور والانصراف
- ☐ Plateforme e-learning / formation en ligne / منصة تعليم أو تكوين إلكتروني
- ☐ Outil d'évaluation de la performance / أداة تقييم الأداء
- ☐ Aucun / Je ne sais pas / لا شيء / لا أعرف

20. Quels sont les principaux obstacles à la digitalisation des RH chez ORSIM ? (plusieurs choix possibles) ما هي أهم العوائق التي تواجه رقمنة الموارد البشرية في ORSIM(اختيارات متعددة) ؟

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Manque de formation des utilisateurs / نقص تكوين المستخدمين
- ☐ Résistance au changement / مقاومة التغيير
- ☐ Problèmes techniques / مشاكل تقنية
- ☐ Mauvaise qualité des données saisies / ضعف جودة البيانات المدخلة
- ☐ Manque d'intégration entre les systèmes / عدم ترابط الأنظمة
- ☐ Absence d'une stratégie digitale claire / غياب استراتيجية رقمية واضحة
- ☐ Autre : _____

Question ouverte

23. Exprimez librement votre avis sur l'impact de la digitalisation sur la performance RH chez ORSIM.
عبر بحرية عن رأيك حول تأثير الرقمنة على أداء الموارد البشرية في أورسيم

_____

_____

_____

_____

_____

Annexe 02 : Interface du système ERP utilisé par l'entreprise ORSIM

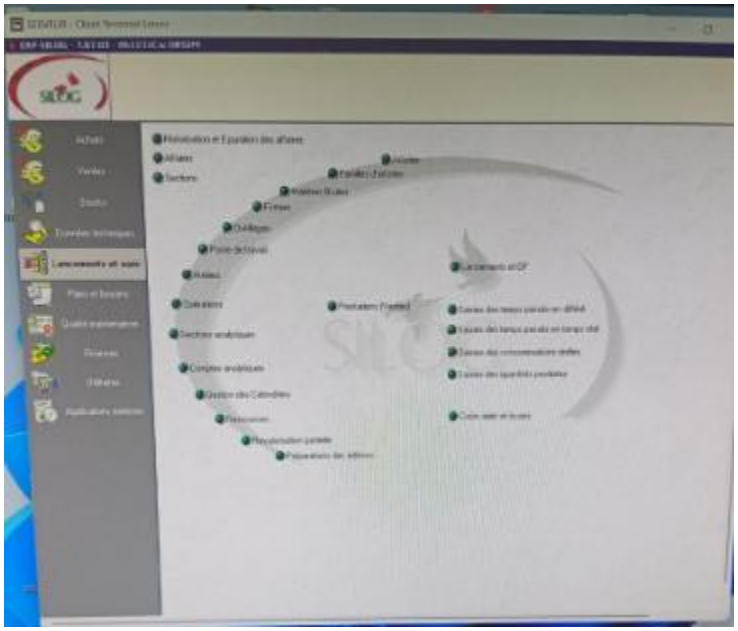




TABLE DES MATIERES



Tables des matières :

Table des matières

Remerciements I
Dédicaces II
Sommaire : III
Liste des tableaux : IV
Liste des figures : V
Liste des abréviations : VI
Introduction générale 1
CHAPITRE 01 : La performance RH et la digitalisation 10
Introduction : 10
Section 01 : Généralités sur La performance des Ressources Humaines 11
1. La performance de l'entreprise 11
1.1. La notion et l'évolution de la performance d'entreprise : 11
1.1.1. La performance financière (1950-1980) : 11
1.2. Définition de la performance : 12
1.2.1. Approche multidimensionnelle : 13
1.2.2. Approche comportementale : 13
1.2.3. Approche stratégique : 13
1.2.4. Approche économique (valeur-coût) : 13
1.2.5. Approche par la productivité : 14
1.3. Les composants de la performance : 14
1.3.1. La pertinence : 15
1.3.2. L'efficacité : 15
1.3.3. L'efficience : 16
2. La performance de la ressource humaine : 16
2.1. Définition de la performance RH : un concept multidimensionnel 16
2.2. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils : 17

2.3. Le modèle d'Ulrich :..... 18
2.4. Les types de performance RH : 20
2.4.1. Performance organisationnelle : 20
2.4.2. Performance individuelle :..... 20
2.4.3. Performance collective : 21
2.5. Les indicateurs de performance des RH : 21
3. Les modèles théoriques de mesure de la performance RH : 23
3.1. Le HR Scorecard : 24
3.2. Le Human Capital Scorecard de Jac Fitz-Enz : 24
3.3. . Le Balanced Scorecard : 24
4. Leviers clés de la performance RH : 25
4.1. Évaluation de la performance : 25
4.2. La formation et le développement : 26
4.3. Recrutement et sélection :..... 26
Section 02 : Management digital et processus de digitalisation..... 27
1. Le management digital : 27
1.1. Définition du management digital : 27
1.2. Les caractéristiques du management digital : 28
1.2.1. Vision stratégique et innovation : 28
1.2.2. Compétences relationnelles et humaines : 28
1.2.3. Agilité, adaptabilité et apprentissage continu : 29
1.2.4. Maîtrise technologique et exploitation des données : 29
1.2.5. Gouvernance, maturité et transformation organisationnelle : 29
1.3. Différences entre le management digital et le management traditionnel : 29
1.3.1. Transformation des qualités de leadership : 29
1.3.2. Flexibilité organisationnelle selon l'intensité technologique : 30

1.3.3. Limites des systèmes traditionnels de mesure de la performance : 30

1.3.4. Nouvelles modalités de travail : suppression des contraintes de lieu et de temps : 30

1.3.5. Passage des structures hiérarchiques aux modèles collaboratifs : 31

1.4. Le rôle du management digital : 31

2. Le processus de digitalisation : 33

2.1. Définition de la numérisation (*digitization*) : 33

2.2. Définition de la digitalisation : 34

2.3. Distinction entre numérisation, digitalisation et transformation digitale : 35

2.4. Les étapes du processus de digitalisation : 36

2.4.1. L'initiation de la transformation : 37

2.4.2. L'adoption des technologies numériques : 37

2.4.3. La surveillance et l'amélioration continue : 37

2.5. Les outils technologiques de processus de digitalisation : 38

3. Principaux processus organisationnels concernés par la digitalisation : 41

4. Effets de la digitalisation sur les pratiques managériales : 42

Section 03 : La digitalisation RH 42

1. Définition de la digitalisation des ressources humaines : 43

2. Comparaison entre la GRH traditionnelle et la digitalisation de la GRH : 44

3. Différence entre e-HRM et Digital HRM : 46

4. Les domaines des ressources humaines en cours de digitalisation : 48

5. Les outils de la digitalisation de la gestion des ressources humaines : 49

5.1. Outils de cœur métier : 50

5.2. Outils d'analytique et d'IA : 51

5.3. Outils pour le recrutement et la sélection : 52

5.4. Outils d'évaluation et de performance : 53

5.5. Outils de formation et d'engagement : 53
6. Les nouveaux métiers des ressources humaines digitales : 54
6.1. Analyste de données RH / People analytics : 54
6.2. HR business partner stratégique : 55
6.3. Consultant / Architecte digital RH : 55
6.4. Talent intelligence / Digital recruite : 55
7. Les étapes de la Digitalisation RH : 56
8. Les bénéfices de la digitalisation RH : 57
9. Les limites et risques de la digitalisation RH : 59
CHAPITRE 02 : Le lien entre la digitalisation et la performance RH 62
Introduction : 62
Section 01 : Les études précédentes sur la digitalisation RH et ses impacts 63
1. L'Évolution des Recherches sur la Digitalisation de la Fonction RH : 63
1.1. Les premiers travaux (années 1990-2000) : l'informatisation des processus RH : 63
1.2. Les années 2000-2010 : émergence des SIRH et du e-RH : 64
1.3. Les années 2010 à aujourd'hui : digitalisation avancée (IA, big data, cloud) : 66
2. Synthèse des Impacts Identifiés par la Littérature : 67
2.1. Impacts opérationnels (efficience) : 68
2.2. Impacts stratégiques (efficacité) : 69
2.3. Impacts sociaux et organisationnels : 70
3. Principaux Modèles Théoriques Mobilisés dans les Études Antérieures : 72
3.1. Modèles d'acceptation et d'usage des technologies (TAM, UTAUT) : 72
3.2. Modèles de contingence et approches contextuelles : 73
4. Limites et Controverses des Recherches Existantes : 74
4.1. Hétérogénéité des mesures de la performance RH : 75

4.2. Manque de prise en compte des facteurs humains et organisationnels : 76

4.3. Focus technique plutôt que managérial : 77

Section 02 : Mesure de la performance RH à l'ère digitale 78

1. Les limites des approches traditionnelles de mesure de la performance RH à l'ère digitale : 78

1.1. L'inadéquation temporelle des mesures périodiques : 78

1.2. L'insuffisance des indicateurs agrégés face à la complexité des données digitales : 79

1.3. Le défi de l'alignement entre mesures RH et création de valeur digitale : 79

2. Les indicateurs de performance RH à l'ère digitale : vers un nouveau référentiel 80

2.1. Les indicateurs d'engagement et d'expérience collaborateur digitale : 80

2.2. Les indicateurs d'agilité des compétences et de capital humain numérique : . 82

2.3. Les indicateurs de maturité digitale RH et d'impact de la transformation : ... 83

3. Les outils de mesure de la performance RH à l'ère digitale : 85

3.1. Le people analytics : fondements, niveaux de maturité et enjeux organisationnels : 86

3.2. Les tableaux de bord RH intelligents : de la visualisation statique au pilotage dynamique : 87

3.3. Les KPI digitaux intégrés dans des systèmes de gestion continue de la performance : 89

4. Les modèles d'évaluation de la performance RH adaptés à la transformation digitale : 89

4.1. Le modèle LAMP : un cadre intégrateur pour l'analytique RH : 90

4.2. Le modèle d'impact stratégique de la digitalisation RH : 90

4.3. L'approche par les capacités dynamiques appliquée à la mesure de la performance RH : 91

Section 03 : Impact de la digitalisation sur la performance RH 92

1. Les impacts positifs de la digitalisation sur la performance RH : 92

1.1. L'efficience opérationnelle : l'automatisation des processus RH administratifs : 93

1.2. L'amélioration de la qualité décisionnelle par le people analytics : 94

1.3. Renforcement de l'expérience collaborateur : 96

2. Les risques et effets négatifs de la digitalisation sur la performance RH : 97

2.1. Le déficit de compétences analytiques : le risque de la sophistication vide : 98

2.2. Les biais algorithmiques : une menace pour l'équité et la légitimité des décisions RH : 98

2.3. La dépersonnalisation des relations de travail à l'ère digitale : 99

2.4. Les résistances organisationnelles à l'adoption des outils digitaux : 100

3. Les dimensions de la performance RH affectées par la digitalisation : vers un modèle intégrateur 101

3.1. La performance opérationnelle : efficience et qualité des processus 101

3.2. La performance managériale : qualité de la décision et alignement 102

3.3. La performance stratégique : contribution à l'avantage compétitif 103

3.4. La performance sociale : équité, bien-être et responsabilité 103

4. Les conditions organisationnelles de succès de la digitalisation RH : 104

4.1. Le leadership stratégique comme condition première : 104

4.2. Le développement des compétences analytiques hybrides : 105

4.3. L'alignement stratégique et la gouvernance des données : 106

4.4. La culture organisationnelle et l'accompagnement du changement : 106

CHAPITRE 03 : Étude de cas — Analyse de la performance RH digitalisée dans l'entreprise ORSIM 109

Introduction : 109

Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil 110

1. Présentation de l'entreprise ORSIM : 110

1.1. Historique et évolution de l'entreprise: 110

1.2. Définition de l'entreprise ORSIM : 111
1.3. Situation géographique : 113
1.4. Fiche signalétique de l'entreprise : 114
1.5. Capacités de production et gamme de produits de l'entreprise ORSIM : 115
1.6. Présentation des ressources humaines de l'entreprise ORSIM : 116
1.6.1. Types de contrats de travail au sein de l'entreprise ORSIM : 117
1.7. Présentation de l'organigramme : 117
1.8. Détermination des fonctions et des structures organisationnelles de l'entreprise ORSIM : 120
1.8.1. La Direction Générale : 120
1.8.2. La Direction Industrielle : 120
1.8.3. La Direction Commerciale : 121
1.8.4. La Division des Finances et du Contrôle de Gestion : 121
1.8.5. La Division du Contrôle opérationnel : 121
1.8.6. Les Divisions de Soutien Technique et Administratif : 122
1.8.6.1. La Division Organisation et Informatique : 122
1.8.6.2. La Division Recherche et Développement : 122
1.8.6.3. La Division Ressources Humaines et Logistique : 122
1.8.6.4. La Division Achats : 122
Section 02 : Méthodologie de recherche 122
2. Modèle de recherche et formulation des hypothèses : 124
3. Présentation de l'échantillon : 128
3.1. Description de l'échantillon : 128
3.2. Méthode d'échantillonnage : 129
3.3. Justification de l'échantillonnage : 129
4. Le questionnaire de recherche : 130

4.1. Conception et structure du questionnaire : 130
4.2. Structure thématique du questionnaire : 130
4.3. Cohérence entre le questionnaire et les hypothèses de recherche : 131
5. Présentation des variables et de leur opérationnalisation :..... 132
6.1. Analyse descriptive et visualisation des données : 133
6.2. Analyse inférentielle et tests des relations entre variables : 133
6.3. Justification des choix analytiques : 134
Section 03 : Analyse et interprété des résultats 134
1. PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES DONNEES :..... 135
1.1. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon: 135
1.1.1. Répartition selon la catégorie professionnelle :..... 135
1.1.2. Répartition selon l'expérience professionnelle : 136
1.1.3. Répartition selon le service d'appartenance :..... 138
1.2. Perception de la digitalisation RH au sein d'ORSIM : 139
1.2.1. Ancienneté de la digitalisation RH :..... 139
1.2.2. Impact perçu sur les erreurs administratives RH :..... 141
1.3. Analyse de la fiabilité du questionnaire : 142
1.3.1. Coefficient Alpha de Cronbach global : 142
2. Analyse de la variable indépendante – La digitalisation des ressources humaines : 143
2.1. Fiabilité des dimensions de la digitalisation RH : 143
2.2. Analyse de la dimension « Les outils digitaux » : 144
2.3. Analyse de la dimension « Pilotage et analyse des données RH » :..... 146
2.4. Évaluation globale de la digitalisation RH : 147
3. Analyse de la variable dépendante – La performance des ressources humaines : 149

3.1. Fiabilité de la variable dépendante : 149
3.2. Analyse de l'axe « Indicateurs d'amélioration de la performance » : 150
3.3. Analyse de l'axe « Performance globale (efficacité, résultats et optimisation) » : 152
3.4. Évaluation globale de la performance RH : 154
4. Analyse des obstacles à la digitalisation et évaluation globale : 155
4.1. Grilles d'interprétation des échelles spécifiques : 155
4.2. Analyse des principaux obstacles perçus : 156
4.3. Évaluation globale de l'impact de la digitalisation et perception du besoin de renforcement : 158
5. Test des hypothèses de rechercahe : 158
5.1. Test de l'hypothèse principale (H1) : 159
5.2. Test de la sous-hypothèse H1(a) : 161
5.3. Test de la sous-hypothèse H1(b) : 162
5.4. Test de la sous-hypothèse H1(c) : 164
5.5. Synthèse des résultats des hypothèses de recherche : 166
6. Analyse qualitative des réponses à la question ouverte (Q23) : 167
6.1. Une perception globalement positive des apports de la digitalisation RH : 167
6.2. Des limites liées à l'appropriation et aux conditions d'utilisation : 167
6.3. Des perspectives d'amélioration et une forte demande de consolidation 168
Conclusion Générale 170
Bibliographie : 176
Annexes : 193
Tables des matières : 198
Résumé: 207

Résumé:

Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique, les organisations sont amenées à adopter de nouvelles pratiques de gestion afin d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité. Ce mémoire porte sur l'analyse de la performance des ressources humaines à travers le canal de la digitalisation au sein de l'entreprise ORSIM. L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la digitalisation des pratiques RH sur l'amélioration de la performance organisationnelle et humaine.

Une étude empirique a été réalisée auprès des salariés de l'entreprise ORSIM à l'aide d'un questionnaire. Les résultats obtenus montrent que la digitalisation contribue globalement à l'amélioration de la performance RH à travers l'optimisation des processus, la rapidité d'accès à l'information et l'amélioration de la qualité des services RH. Cette recherche souligne ainsi l'importance de la digitalisation comme levier stratégique de développement et de modernisation de la fonction ressources humaines.

Mots-clés :

Digitalisation, Performance RH, Ressources humaines, Transformation numérique, SIRH, ORSIM.

الملخص:

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بتبني أساليب وأدوات حديثة من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أداء الموارد البشرية من خلال الرقمنة داخل مؤسسةORSIM ، وإبراز أثرها على تحسين مختلف الممارسات والعمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على استبيان وُزّع على عينة من عمال المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم بشكل عام في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تسريع الإجراءات، وتحسين الوصول إلى المعلومات، ورفع فعالية الخدمات المقدمة. وتؤكد الدراسة أن الرقمنة تمثل أداة استراتيجية مهمة لدعم الأداء وتطوير وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، أداء الموارد البشرية، الموارد البشرية، التحول الرقمي، نظم معلومات الموارد البشرية، .ORSIM

Abstract :

In a context characterized by rapid digital transformation, organizations are increasingly adopting new management practices to enhance efficiency and competitiveness. This thesis examines human resource performance through the channel of digitalization within ORSIM Company. The study aims to highlight the impact of digitalized HR practices on improving both organizational and human resource performance.

An empirical study was conducted using a questionnaire distributed among ORSIM employees. The findings indicate that digitalization generally contributes to improving HR performance through process optimization, faster access to information, and enhanced quality of HR services. The study therefore emphasizes digitalization as a strategic lever for the modernization and development of the human resources function.

Keywords:

Digitalization, HR Performance, Human Resources, Digital Transformation, HRIS, ORSIM.