

Digitalisation RH et performance organisationnelle : Analyse empirique du rôle de la performance opérationnelle

Human resource digitalization and organizational performance : An empirical analysis of the role of operational performance

Mohamed Charif EL HARRANE

Maître de conférences, Ecole de management et administration des affaires, EMAA Business School, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Soukaina JOUAD

Maître de conférences, École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Dakhla, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Nada RHERIB

Maître de conférences, Ecole de management et administration des affaires, EMAA Business School, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Correspondance address

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Cite this article

EL HARRANE, M, JOUAD, S. RHERIB, R (2026). Digitalisation RH et performance organisationnelle : Analyse empirique du rôle de la performance opérationnelle. International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 2 (2026), pp. 194-213.

Submitted: 10/04/2026

Accepted: 30/04/2026

International Journal of Economics and Management Sciences –IJEMS–

Volume 5, Issue 2 (2026)

Copyright © IJEMS

Résumé:

La mutation numérique des entités induit une informatique croissante au sein des départements ressources humaines. Ce phénomène de digitalisation, souvent dénommé e-HRM optimise les processus administratifs, facilite l'accès à l'information et appuie la prise de décision managériale. Malgré l'intérêt croissant que suscite la digitalisation RH, les mécanismes par lesquels ces transformations affectent la performance organisationnelle restent encore insuffisamment explorés. La présente recherche s'attachera dans un premier temps à examiner l'impact des dimensions de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle tout en tenant compte du rôle de la performance opérationnelle. Elle repose sur une enquête réalisée auprès de 182 répondants. Sur le plan méthodologique, les données ont été traitées grâce à SPSS par le biais d'analyses de fiabilité, de statistiques descriptives, de corrélations et de régressions linéaires multiples. Les résultats montrent que la digitalisation de la fonction ressources humaines améliore la performance organisationnelle. Toutefois, toutes les dimensions n'exercent pas un effet direct significatif. L'expérience employé apparaît comme centrale au sein de la performance organisationnelle, la performance opérationnelle constituant la clé d'explication de la performance de l'organisation dans son ensemble.

Mots clés : digitalisation RH, e-HRM, performance opérationnelle, performance organisationnelle, transformation digitale.

Abstract:

Human resource management within today's organizations is changing due to the acceleration of digital transformation and how HR functions (also called e-HRM) will be digitized, allowing entities to automate administrative functions, access information more easily, and improve decision making at the management level. There has been an increase of activity and interest surrounding the digitalization of HR; however, little research has been completed to examine how digitalization affects organizational performance within organizations. This study will assess how digitalizing the human resource management function may affect an organization's overall performance and the impact of operational performance on that assessment. A survey was conducted with 182 respondents to collect data on the digitalization of HR, using statistical techniques for analysis, including reliability and descriptive statistics, correlations, and multiple linear regression. The findings of this study show that there is a significant relationship between HR digitalization and the organization's performance. However, the data indicates that not all dimensions of HR digitalization produce a singular effect on the overall performance of an organization. Moreover, the employees' experience serves as an important predictor of the organization's performance, while operational performance is the best predictor for the overall performance of the organization

Keywords: HR digitalization, e-HRM, operational performance, organizational performance, digital transformation.

INTRODUCTION

Pour les organisations, la transformation numérique constitue aujourd'hui un levier stratégique déterminant pour l'amélioration de l'efficacité et la compétitivité dans le cadre d'un environnement économique marqué par l'accroissement de la concurrence et l'accélération de l'innovation. Dans cette perspective, la fonction ressources humaines connaît une évolution majeure, liée à l'intégration de plus en plus importante des technologies numériques dans les pratiques de gestion des employés. Cette transformation, appelée digitalisation RH ou e-HRM, correspond à l'utilisation par la gestion de ressources humaines des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour accompagner et transformer les activités de la fonction RH (Bondarouk & Ruël, 2009). La digitalisation RH permet d'automatiser les processus administratifs, de gérer plus facilement la base de données sur les employés et de mieux accéder à l'information au sein des organisations. Elle permet aussi de favoriser le rôle stratégique de la fonction RH à travers une plus grande articulation entre les systèmes d'information et les décisions managériales (Marler & Fisher, 2013). Pour plusieurs auteurs, e-HRM devient aujourd'hui un outil crucial d'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la transformation digitale des entreprises (Strohmeier, 2007 ; Stone et al., 2015). Parallèlement, la recherche met en évidence qu'à travers l'amélioration de la circulation de l'information, la facilitation de la coordination interne et la diminution des coûts administratifs, les systèmes e-HRM pourraient influencer sur la performance organisationnelle en contribuant à la rationalisation des processus organisationnels et à la qualité de la gestion des ressources humaines (Parry & Tyson, 2011 ; Marler & Parry, 2016). Pourtant, bien que cette préoccupation ne cesse de croître, les voies par lesquelles la digitalisation RH influe sur la performance organisationnelle restent encore peu explorées dans la littérature académique. Dans cette optique, nécessairement, il convient de dépasser une lecture strictement directe des liens entre digitalisation RH et performance organisationnelle. En effet, les dispositifs numériques mis en œuvre au sein des processus RH peuvent d'abord contribuer à l'amélioration de la fluidité des processus internes, à la circulation de l'information et à la coordination des activités avant de permettre des effets plus globaux sur la performance de l'organisation. Dès lors, l'analyse du rôle de la performance opérationnelle permettra de mieux appréhender les mécanismes par lesquels se transforme en levier de performance organisationnelle la digitalisation RH. En conséquence, la performance organisationnelle est généralement conceptualisée comme étant un concept multidimensionnel qui articule performance opérationnelle et performance organisationnelle (Venkatraman & Ramanujam, 1986). La performance opérationnelle est définie comme l'efficacité dans l'exécution des processus et l'optimisation de l'utilisation des ressources, alors que la performance organisationnelle est à relier à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et à la pérennité de la création de valeur. Dans une telle optique, à la fois la digitalisation RH peut améliorer l'efficacité des processus organisationnels en facilitant la gestion de l'information, la coordination des activités et la prise de décision, et cette amélioration peut se traduire ensuite par la performance opérationnelle qui devrait être un déterminant important de la performance organisationnelle (Delery & Roumpi, 2017). La prise en compte du rôle de la performance opérationnelle permet donc d'expliquer les effets de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle. On peut justement noter qu'une

première étude exploratoire basée sur une analyse factorielle exploratoire (AFE) a permis d'identifier des dimensions associées à la digitalisation RH et à la performance organisationnelle. Cette étude a permis de faire ressortir un certain nombre de dimensions associées à la digitalisation RH, retenues comme étant : l'automatisation des processus RH, l'accessibilité de l'information RH, le support décisionnel RH et l'expérience employé, mais également deux dimensions de performance organisationnelle, à savoir la performance opérationnelle et la performance organisationnelle (El Harrane, Jouad, & Rherib, 2026). Dans la continuité de ces résultats issus de travaux exploratoires, cette recherche vise à étudier empiriquement les relations entre ces différentes dimensions et à examiner les effets de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle. Plus précisément, cette recherche se propose d'identifier dans quelle mesure les différentes dimensions de la digitalisation RH sont susceptibles d'impacter la performance opérationnelle et, au-delà, la performance organisationnelle. Pour ce faire, une enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire auprès de 182 répondants dans des entreprises implantées en France. Les données collectées ont été analysées via le logiciel SPSS grâce à des analyses de fiabilité, des statistiques descriptives, des corrélations et des régressions linéaires multiples permettant de révéler ainsi les relations entre les dimensions de la digitalisation RH et les différentes formes de performance organisationnelle. Cette recherche présente donc plusieurs apports à la littérature ; Principalement, le caractère novateur de cette recherche repose non seulement sur la question de l'effet « global » de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle, mais sur celle de l'identification des dimensions qui ont véritablement une influence explicative ; la performance opérationnelle étant prise en compte comme médiateur. Elle s'efforce ainsi d'adapter les savoirs sur des conditions favorables à la mobilisation de la digitalisation RH comme levier de création de valeur organisationnelle. Puis, elle permet de mieux comprendre le fonctionnement de la digitalisation RH dans l'entreprise en tant que leviers de la performance organisationnelle. Ensuite, elle met en lumière le rôle de la performance opérationnelle comme variable intermédiaire dans la relation digitale RH et performance organisationnelle. Enfin, elle a des implications managériales pour les organisations qui visent à améliorer leur performance via la transformation digitale de leur fonction.

1. Cadre théorique et modèle conceptuel

1.1.Digitalisation RH (e-HRM)

La numérisation des ressources humaines prend place parmi les principales transformations des organisations contemporaines. Elle se rapporte à l'intégration des technologies de l'information et de la communication aux processus de gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité des pratiques RH tout en soutenant la prise de décision des managers (Bondarouk & Ruël, 2009). Dans cette optique, les systèmes d'e-HRM permettent de numériser les pratiques HR en processus facilitant la gestion de l'information, la communication interne, l'automatisation des tâches administratives. Plusieurs travaux attestent que la numérisation des ressources humaines contribue à renforcer le rôle stratégique de la fonction RH en favorisant une meilleure articulation entre systèmes d'information et processus organisationnels (Marler & Fisher, 2013). En facilitant l'accès aux données, améliorant la transparence organisationnelle et réduisant les tâches administratives, les technologies e-HRM préparent les professionnels

RH à se concentrer sur des activités à forte plus-value stratégique (Strohmeier, 2007). La littérature fait état de plusieurs dimensions corrélées à la digitalisation RH. Les plus souvent citées sont l'automatisation des processus RH, l'accessibilité de l'information RH, le support à la prise de décision et l'amélioration de l'expérience employé. L'automatisation des processus RH permet notamment de réduire les coûts administratifs et d'améliorer l'efficacité des opérations de l'organisation. L'accessibilité de l'information RH sait faciliter le partage de l'information et la coordination des actions des différents acteurs de l'organisation (Stone et al., 2015). Les systèmes d'e-HRM peuvent également servir de support à la prise de décision managériale en proposant des informations fiables et actualisées sur les employés et les processus de l'organisation (Parry & Tyson, 2011). Enfin, l'amélioration de l'expérience employé constitue un enjeu central de toute digitalisation RH aujourd'hui dans la mesure où les technologies numériques permettent d'améliorer l'interaction entre les employés et les systèmes de l'organisation (Bondarouk et al., 2017). La digitalisation RH peut ainsi être présentée comme un levier d'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de soutien à la transformation digitale des entreprises.

1.2. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un concept clé dans la littérature sur le management stratégique et la gestion des ressources humaines. Cela renvoie à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à assurer une création de valeur ininterrompue au sein de son environnement économique (Richard et al., 2009). Plusieurs auteurs y insistent, mais la performance organisationnelle doit être appréhendée comme un concept multidimensionnel qui inclut diverses formes de performance (performance opérationnelle, performance organisationnelle, etc...) (Venkatraman & Ramanujam, 1986). En effet, la performance opérationnelle est l'efficacité des processus internes de l'organisation, mesurée notamment au travers des indicateurs de productivité, de qualité et d'efficacité organisationnelle ; il s'agit d'un indicateur important de la capacité de l'organisation à optimiser l'utilisation de ses ressources et la gestion de ses processus internes. La performance organisationnelle, facteur d'une capacité à atteindre ses objectifs stratégiques et à maintenir un avantage concurrentiel soutenu, peut être mesurée par divers indicateurs tels que la satisfaction des parties prenantes, la compétitivité organisationnelle, la capacité d'innovation (Delery & Roumpi, 2017). Dans ce sens, plusieurs travaux montrent que le fait d'augmenter la performance opérationnelle constitue un déterminant de la performance organisationnelle. En effet, des processus internes plus performants permettent généralement d'accroître la qualité des produits et des services, de réduire les coûts organisationnels, d'augmenter la satisfaction des clients (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

1.3. Digitalisation RH et performance organisationnelle

Les publications récentes font toutefois état de doutes relatifs à l'impact de l'e-HRM sur la performance des organisations. Il est difficile d'accorder une place centrale à l'e-HRM dans l'exercice de la GRH, si tant est qu'il modifie les pratiques antérieures de GRH. Cette méfiance est particulièrement vivace dans les organisations publiques ou associatives qui s'interrogent sur la pertinence de la digitalisation RH au regard de leur performance. C'est dans ce contexte de méfiance et de questionnements que s'inscrivent les résultats de la recherche, qui apportent

des éléments de réponse sur les bénéfices d'une adoption de systèmes e-HRM. Si la mise en place de ces systèmes peut effectivement offrir des avantages aux organisations, il apparaît cependant que cela n'est pas sans condition. En particulier, une démarche de digitalisation RH doit s'inscrire dans des choix stratégiques qui soient en phase avec la culture de l'organisation, afin que ces systèmes aient la possibilité de « bénéficier des retombées positives d'une mise en œuvre dans un cadre favorable au changement ». C'est à ce niveau que se rejoignent les interrogations que nous avons formulées au sujet de la digitalisation RH et de la culture organisationnelle. Cependant, quelques indications renvoient à la possibilité que, dans certains cas, l'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle soit indirect et se fasse via l'amélioration des processus organisationnels. Autrement dit, la technologie numérique serait d'abord susceptible d'influer sur l'efficacité opérationnelle de l'organisation, qui serait ensuite associée à la performance organisationnelle (Marler & Fisher, 2013). Dans cette perspective, la performance opérationnelle constituerait une variable intermédiaire importante pour évaluer le lien entre digitalisation RH et performance organisationnelle. En utilisant comme cadre d'analyse la Resource-Based View, cette lecture peut être enrichie ; En effet, les technologies organisationnelles ne constitutives pas, par elles-mêmes, une source d'avantage concurrentiel durable. La contribution des technologies à la performance est contingentée par leur association avec des ressources et des capacités complémentaires, comme les compétences des acteurs, le degré de qualité du management ou l'efficacité des routines organisationnelles. Dans cette logique, la digitalisation RH ne pourra créer de la valeur que si elle est effectivement appropriée et intégrée dans le fonctionnement global de l'organisation.

1.4.Problématique, hypothèses de recherche et modèle conceptuel

À l'heure actuelle, la digitalisation RH représente un levier stratégique fort dans la transformation des organisations. L'intégration du numérique dans les pratiques de gestion des ressources humaines, autrement dit e-HRM, permet d'appuyer les activités RH par l'automatisation des processus administratifs, la gestion numérique de l'information et l'optimisation de la communication au sein de l'organisation (Bondarouk & Ruël, 2009). Selon Marler et Fisher (2013) l'adoption des technologies e-HRM transforme peu à peu la fonction RH en une fonction plus centrée sur le stratégique et contribuant directement à la performance de l'organisation. En facilitant l'information et en améliorant la gestion des données des employés, les systèmes numériques permettent aussi l'optimisation des processus interne et la coordination organisationnelle. Un certain nombre de travaux empiriques suggèrent que la digitalisation RH peut favoriser la performance organisationnelle, au travers d'une réduction des coûts administratifs, d'une amélioration de la qualité des services RH, d'une meilleure efficacité des processus organisationnels (Stone et al., 2015). En effet, les technologies numériques peuvent contribuer d'une part à automatiser certaines tâches administratives, à faciliter le traitement des données et à améliorer la communication entre les différents acteurs de l'organisation. Cependant, la littérature souligne également que les effets de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle ne sont pas toujours directs et peuvent s'opérer par l'intermédiaire de mécanismes eux-mêmes liés aux modes de fonctionnement interne des organisations (Marler & Parry, 2016). À cet égard, la performance organisationnelle apparaît en règle générale comme un construit multidimensionnel mêlant performance opérationnelle et

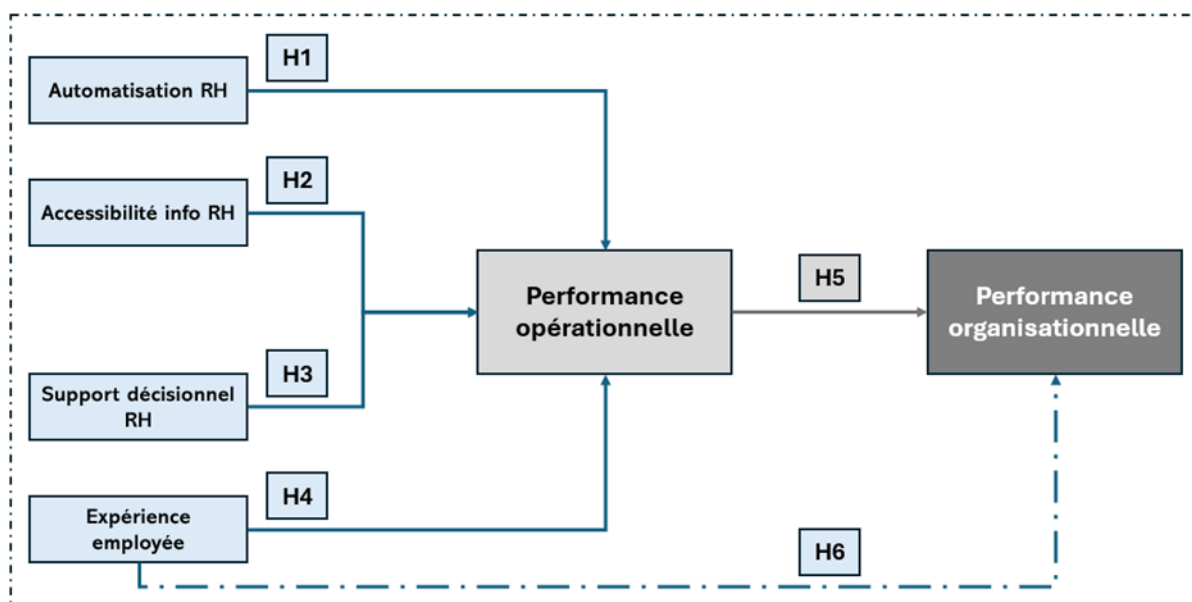
performance globale de l'organisation. La performance opérationnelle désignant l'efficacité des processus internes de l'entreprise, notamment en termes de productivité, de qualité des services, d'efficacité organisationnelle, donc elle-même constituerait un facteur clef de la performance organisationnelle à partir de laquelle est censée se décliner la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques ou à maintenir un avantage concurrentiel durable (Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Richard et al., 2009). D'après plusieurs auteurs, l'amélioration de la performance opérationnelle se constituerait en un mécanisme majeur permettant aux pratiques organisationnelles d'influer sur la performance globale de l'entreprise. Dans cette perspective, la relation entre la digitalisation RH et la performance organisationnelle peut s'analyser en mettant au cœur du raisonnement le rôle de la performance opérationnelle comme médiateur. En effet, les technologies numériques permettent d'abord d'améliorer l'efficacité des processus internes et la qualité des services organisationnels, ce qui peut ensuite aboutir à une amélioration de la performance globale de l'organisation (Delery & Roumpi, 2017). À ce titre, il devient ainsi tout à fait pertinent de s'interroger sur la manière dont les différentes dimensions de la digitalisation RH concourent à améliorer la performance opérationnelle et, dans le même temps, la performance organisationnelle. La structure conceptuelle adoptée dans le cadre de cette recherche mobilise une logique causale séquentielle. Les dimensions de la digitalisation RH sont appréhendées comme des leviers susceptibles d'améliorer l'efficacité des processus internes de l'organisation. L'amélioration de l'efficacité des processus se traduit alors au travers de la performance opérationnelle, elle-même déterminante de la performance organisationnelle. En d'autres termes, la performance opérationnelle ne se trouve pas être perçue comme une simple variable supplémentaire, mais comme un mécanisme explicatif intermédiaire susceptible de rendre compte de la transformation des effets de la digitalisation RH en résultats organisationnels.

À partir de ces éléments, la problématique centrale de la recherche peut être énoncée de la manière suivante : ***Dans quelle mesure la digitalisation RH influence-t-elle la performance organisationnelle des entreprises, et quel rôle joue la performance opérationnelle dans cette relation ?***

Dans le but de résoudre la problématique associée à cette question de recherche, il est proposé un modèle conceptuel d'analyse des interactions entre les dimensions de la digitalisation RH et la performance organisationnelle. Ce modèle est fondé sur une hypothèse de recherche dans laquelle la digitalisation RH a pour effet variable d'améliorer l'efficacité des processus organisationnels, ce qui donne lieu à une performance opérationnelle améliorée, elle-même contribuant à une performance organisationnelle. En ce sens, une ligne d'hypothèses de recherche peut être envisagée ; La première hypothèse (H1) repose sur le fait que l'intégration des outils de l'automatisation des processus RH améliorerait l'efficacité organisationnelle des opérations et donc, à travers la performance opérationnelle, la performance organisationnelle. La deuxième hypothèse (H2) que l'accessibilité de l'information RH contribuerait à faciliter la circulation de l'information ou du moins des données RH et la coordination au sein de l'organisation, donc améliorerait la performance opérationnelle. La troisième hypothèse (H3) repose sur la supposition que le recours au support décisionnel RH, grâce à l'outil numérique, permet d'optimiser le processus que constitue la prise de décision managériale espérée

améliorant ainsi la performance opérationnelle. La quatrième hypothèse (H4) suppose que l'amélioration de l'expérience employé, alors que ce dernier se voit dispensé de nombre de tâches RH grâce à des outils numériques, contribuerait également, de fait, à l'amélioration de l'efficacité des processus organisationnels alors que la performance opérationnelle en dépend directement. La cinquième hypothèse (H5) postule que la performance opérationnelle est déterminante pour la performance organisationnelle dans sa globalité. La sixième hypothèse (H6) envisage la possibilité qu'il existe une relation de causalité directe entre l'expérience employé et la performance organisationnelle. Le modèle conceptuel mobilisé dans cette recherche s'inscrit dans la continuité des recherches sur la mise en digital des ressources humaines et performance organisationnelle (Bondarouk et Ruël, 2009 ; Marler et Fisher, 2013 ; Stone et al., 2015 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986) et vise à analyser empiriquement les relations entre les dimensions de la digitalisation RH, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle à partir des données recueillies dans le cadre de cette étude.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Par les auteurs, adapté de Bondarouk et Ruël (2009), Marler et Fisher (2013), Stone et al. (2015) et Venkatraman et Ramanujam (1986).

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude utilise une méthodologie quantitative pour analyser les relations existantes entre les dimensions de la mise en œuvre du numérique dans les ressources humaines et la performance organisationnelle. Le travail repose sur la collecte de données issues d'une enquête par questionnaire menée auprès de répondants appartenant à différentes organisations. Dans cette perspective, cette recherche vise à mettre en évidence, par l'analyse empirique, les conséquences de la mise en œuvre du numérique dans le domaine des ressources humaines sur la performance organisationnelle tout en tenant compte de la performance opérationnelle en tant que variable médiatrice.

À cette fin, les données recueillies ont été traitées avec le logiciel IBM SPSS Statistics, outil informatique le plus couramment utilisé en sciences de gestion pour l'analyse des relations entre variables organisationnelles (Hair et al., 2019). Dans le cadre de cette recherche, plusieurs techniques statistiques ont été mises en œuvre. Ainsi, dans un premier temps, a été réalisée une analyse de fiabilité des échelles de mesure, puis, dans un second temps, ont été menées des analyses descriptives, une analyse de corrélation et une régression linéaire multiple.

2.1.Échantillon et collecte des données

Les données exploitées au sein de cette recherche ont été recueillies via un questionnaire administration à un échantillon constitué de spécialistes travaillant dans organisations différentes. L'intérêt de cette enquête est de prendre la mesure de la perception des répondants sur l'usage des technologies numériques en matière de gestion des ressources humaines et de leur impact sur la performance organisationnelle. Elle est réalisée à partir d'un questionnaire structuré qui regroupe divers items mesurant les dimensions de la digitalisation RH et de la performance organisationnelle, où les répondants ont eu à donner leurs réponses via une échelle de Likert à 5 points de type « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ce type d'échelle est largement pratiqué dans les recherches en sciences de gestion pour apprécier les attitudes et les perceptions des acteurs (Hair et al., 2019). Un total de 182 questionnaires exploitables a été retenu pour assurer l'analyse statistique, dont la taille est jugée appropriée pour mener des analyses multivariées sous forme de régressions linéaires multiples, plusieurs auteurs recommandant un minimum situé entre 5 et 10 observations par variable analysée (Hair et al., 2019). Il convient de rappeler cependant que les données mobilisées reposaient sur des perceptions auto-rapportées recueillies par questionnaire. Cette méthode, souvent mobilisée en sciences de gestion, engage cependant l'étude à des biais à savoir effets de subjectivité, de désirabilité sociale et de méthode commune ; Ces limites invitent à interpréter les résultats avec prudence.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques	Description
Nombre de répondants	182
Méthode de collecte	Questionnaire structuré
Population cible	Professionnels et employés d'organisations
Type d'échelle	Échelle de Likert (1–5)
Logiciel d'analyse	IBM SPSS Statistics
Méthodes statistiques	Fiabilité, corrélation de Pearson, régression linéaire

Source : Par les auteurs à partir des données de l'enquête.

2.2.Instrument de mesure

Les variables mobilisées dans cette recherche ont été mesurées à partir d'échelles validées dans la littérature. La digitalisation RH est envisagée selon quatre dimensions : l'automatisation des processus RH, l'accessibilité de l'information RH, le support décisionnel RH et l'expérience employé, quatre dimensions largement discutées dans les travaux sur e-HRM et la transformation digitale de la fonction ressources humaines (Bondarouk & Ruël, 2009 ; Marler & Fisher, 2013 ; Stone et al., 2015). L'automatisation des processus RH correspond à l'usage

de technologies numériques pour optimiser les tâches administratives et accroître l'efficacité des processus RH. L'accessibilité de l'information RH intègre la disponibilité et l'hypothèse d'un accès aisé aux données concernant les employés et les activités RH. Le support décisionnel RH recouvre quant à lui, l'usage des systèmes d'information pour soutenir la prise de décision managériale. Et, enfin, l'expérience employé prend en compte la qualité de la relation entre l'employé et les systèmes numériques mis en œuvre par l'organisation.

Tableau 2 : Variables, dimensions et sources

Variable	Dimension	Source
Digitalisation RH	Automatisation des processus RH	Bondarouk & Ruël (2009)
Digitalisation RH	Accessibilité de l'information RH	Stone et al. (2015)
Digitalisation RH	Support décisionnel RH	Marler & Fisher (2013)
Digitalisation RH	Expérience employé	Bondarouk et al. (2017)
Performance	Performance opérationnelle	Delery & Roumpi (2017)
Performance	Performance organisationnelle	Venkatraman & Ramanujam (1986)

Source : Par les auteurs, adapté de Bondarouk & Ruël (2009), Marler & Fisher (2013), Stone et al. (2015), Bondarouk et al. (2017), Delery & Roumpi (2017) et Venkatraman & Ramanujam (1986).

Les dimensions qui sont prises en compte dans cette recherche ont subi une étape préalable de validation exploratoire (AFE), dans un travail précédent portant sur les mêmes construits (El Harrane, Jouad, & Rherib, 2026). Cela a permis de valider empiriquement la structure multidimensionnelle de la digitalisation RH et de la performance organisationnelle, avec la mise en évidence de six dimensions distinctes et théoriquement cohérentes. Les résultats de cette première investigation ont montré que les données étaient très bien adaptées à l'analyse factorielle, avec un indice KMO de 0,908 ; le test de Bartlett était très significatif ; les communalités des items étaient satisfaisantes ; une structuration factorielle des items à chaque fois très stable a été retrouvée. De fait, cet article fait partie intégrante de cette phase de validation des mesures et mobilise des dimensions déjà éprouvées empiriquement, pour analyser leurs relations avec la performance organisationnelle.

2.3.Fiabilité des échelles des mesures et analyse de données

Dans la mesure où la structure des construits à mobiliser a déjà été explorée et validée dans une recherche antérieure (El Harrane, Jouad, & Rherib, 2026) par analyse factorielle exploratoire, il s'agit ici principalement de vérifier dans un premier temps la cohérence interne des dimensions retenues et dans un second temps les relations entre variables. Nous avons ainsi procédé, dans un premier temps, à une évaluation de la fiabilité des échelles de mesure au moyen du coefficient Alpha de Cronbach ; cet indicateur permet d'évaluer la cohérence interne des items composant chacune des dimensions de l'étude. Selon Nunnally et Bernstein, une valeur d'alpha supérieure à 0.70 est acceptée dans la littérature comme un niveau de fiabilité acceptable, celles supérieures sont respectivement considérées comme bonne ou excellente si supérieures à 0.80 ou 0.90 ; nous avons ainsi calculé le coefficient Alpha de Cronbach pour chacune des dimensions de l'étude.

Dans un second temps, seront calculées des statistiques descriptives afin d'analyser notamment la distribution des variables étudiées et analyser le profil général des données. De plus, nous avons également vérifié la normalité des variables en nous aidant des indicateurs d'asymétrie

et d'aplatissement (skewness et kurtosis) dont les valeurs doivent logiquement se trouver entre -2 et +2 pour que l'on puisse considérer que les données sont distribuées normalement. Enfin, une corrélation de Pearson est réalisée dans le but d'explorer les relations portant sur les relations entre variables afin de déterminer l'intensité et la direction des relations linéaires. Enfin, une régression linéaire multiple a été employée pour analyser la relation entre les dimensions de la digitalisation RH et celle de la performance organisationnelle. La significativité globale du modèle est vérifiée à l'aide de la technique de l'ANOVA, alors que la survenance d'éventuels problèmes de multi-colinéarité entre les variables explicatives est vérifiée à l'aide des indicateurs de tolérance et du Variance Inflation Factor (VIF). En effet, dans la littérature méthodologique, les valeurs de tolérance doivent être supérieures aux seuils de 0,10, tandis que les valeurs du VIF doivent demeurer inférieures au seuil de 10 pour établir l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes (Hair et al., 2019). Le choix de la régression linéaire multiple constitue un choix délibéré puisque la démarche adoptée est de procéder à une analyse progressive des liens entre les dimensions en présence avec une visée explicative. Mais cette approche comporte des limites dès que l'on souhaite tester avec un degré prononcé d'exigence les effets médiateurs. En ce sens, des travaux ultérieurs pourraient avoir recours à des modèles d'équations structurelles pour aller au fond du rôle médiateur de la performance opérationnelle.

Tableau 3 : Tests statistiques, seuils recommandés et références

Test statistique	Objectif	Seuil recommandé	Références
Alpha de Cronbach	Évaluer la cohérence interne des échelles de mesure	$\alpha \geq 0,70$ acceptable ; $\alpha \geq 0,80$ bon ; $\alpha \geq 0,90$ excellent	Nunnally & Bernstein (1994) ; Hair et al. (2019)
Statistiques descriptives	Décrire la distribution des variables (moyenne, écart-type)	Analyse de la dispersion et de la tendance centrale	Hair et al. (2019)
Test de normalité (asymétrie et kurtosis)	Vérifier la normalité de la distribution des variables	Skewness et Kurtosis entre -2 et +2	Field (2018)
Corrélation de Pearson	Mesurer la relation entre deux variables quantitatives	$p < 0,05$ significatif ; $p < 0,01$ fortement significatif	Hair et al. (2019)
Régression linéaire multiple	Analyser l'impact des variables indépendantes sur la variable dépendante	$p < 0,05$; R^2 indique le pouvoir explicatif du modèle	Hair et al. (2019)
Test ANOVA (régression)	Vérifier la significativité globale du modèle	$p < 0,05$	Field (2018)
Multi colinéarité (VIF)	Vérifier l'indépendance des variables explicatives	$VIF < 10$	Hair et al. (2019)
Tolérance	Détecter la multi colinéarité	Tolérance $> 0,10$	Hair et al. (2019)

Source : Par les auteurs, adapté de Hair et al. (2019), Field (2018) et Nunnally & Bernstein (1994).

3. Présentation des résultats

3.1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives permettent de mieux comprendre la distribution générale des variables étudiées et les tendances centrales des réponses fournies par les participants. Tout d'abord, l'analyse des moyennes révèle que les différentes dimensions de la digitalisation RH et de la performance organisationnelle affichent des valeurs relativement proches du niveau intermédiaire de l'échelle de mesure, laissant à penser à une perception globalement modérée à positive de la digitalisation des pratiques RH au sein des organisations étudiées.

Tableau 4 : Statistiques descriptives des variables

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Automatisation RH	182	3,116	0,706	1,00	5,00
Accessibilité information RH	182	2,923	0,702	1,25	5,00
Support décisionnel RH	182	2,971	0,691	1,00	5,00
Expérience employé	182	3,240	0,693	1,00	5,00
Performance opérationnelle	182	3,170	0,729	1,00	4,75
Performance organisationnelle	182	3,252	0,745	1,00	5,00

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Ensuite, l'analyse des statistiques descriptives montre que la dimension expérience employé présente la moyenne la plus élevée parmi les dimensions de la digitalisation RH. Les technologies numériques en usage dans les organisations étudiées semblent donc contribuer relativement davantage à l'amélioration de l'expérience employé. Concernant la performance organisationnelle, les résultats également moyens relativement élevés peuvent aussi évoquer une perception positive de l'efficacité organisationnelle.

3.2. Analyse des corrélations

L'évaluation statistique par corrélation de Pearson vise à rendre compte de la structure des relations entre les différentes dimensions de la digitalisation RH et les dimensions de la performance organisations. Elle permet de quantifier l'intensité et la direction des associations linéaires entre les variables dans l'analyse.

Tableau 5 : Corrélations de Pearson

Variables	AUTO_R H	INFO_R H	DECISION_R H	EXP_EM P	PERF_O P	PERF_OR G
AUTO_RH	1					
INFO_RH	0.543**	1				
DECISION_RH	0.446**	0.519**	1			
EXP_EMP	0.448**	0.481**	0.488**	1		
PERF_OP	0.248**	0.293**	0.254**	0.286**	1	
PERF_ORG	0.259**	0.280**	0.178*	0.338**	0.449**	1

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Les résultats de la corrélation mettent en lumière un ensemble de relations et de signaux de corrélations qu'on peut considérer comme positifs entre les différentes dimensions de la digitalisation RH et les dimensions de la performance organisationnelle. La relation la plus forte observée est celle relative à la corrélation entre la performance opérationnelle et la performance au sens large de l'organisation ce qui corrobore l'idée que l'efficacité des processus internes constitue un déterminant important de la performance de l'organisation prise dans son ensemble (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3.3. Analyse de régression : impact sur la performance opérationnelle

Pour analyser l'impact des différents aspects de la digitalisation RH sur la performance opérationnelle, une analyse de régression linéaire multiple a été réalisée.

Tableau 6 : Régression : Digitalisation RH vers Performance opérationnelle

Variable	Beta	t	p
Automatisation RH	0.069	0.787	0.433
Accessibilité information RH	0.145	1.570	0.118
Support décisionnel RH	0.076	0.860	0.391
Expérience employé	0.148	1.713	0.089
$R^2 = 0,121$			

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Les résultats montrent que les composantes de la digitalisation RH expliquent environ 12 % de la variance de la performance opérationnelle. Le niveau de variance expliquée est certes un indice d'un lien entre les variables considérées, mais il est modeste. Il laisse entendre que d'autres facteurs organisationnels, managériaux ou humains, qui ne sont pas présents dans notre modèle, conditionnent également la performance opérationnelle.

Parmi les variables analysées, l'expérience des employés est celle pour laquelle l'impact est le plus important, sans atteindre toutefois le seuil du niveau significatif de 5 %. Ce résultat pourrait faire penser qu'une bonne expérience des employés peut permettre d'améliorer l'efficacité en matière de processus organisationnels.

3.4. Analyse de régression : impact sur la performance organisationnelle

Une autre analyse de régression a également été effectuée dans le but d'identifier l'impact des dimensions de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle.

Tableau 7 : Régression : Digitalisation RH vers Performance organisationnelle

Variable	Beta	t	p
Automatisation RH	0.098	1.121	0.264
Accessibilité information RH	0.134	1.467	0.144
Support décisionnel RH	-0.062	-0.716	0.475

Expérience employé	0.260	3.038	0.003
$R^2 = 0,139$			

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Les résultats indiquent que l'expérience employé est le principal facteur de la performance organisationnelle dans les dimensions étudiées. Ce résultat confirme certains travaux récents soulignant l'importance de l'expérience employé dans la transformation digitale des organisations. Le pouvoir explicatif du modèle est lui aussi très faible, ce qui confirme le caractère multifactoriel de la performance organisationnelle. Bien que les dimensions retenues nous renseignent de manière significative, elles ne prennent pas en compte tous les mécanismes qui peuvent contribuer à expliquer la performance globale de l'organisation.

Ce résultat démontre que la valeur issue de la digitalisation RH ne se mesure pas seulement à la modernisation des outils ou la réorganisation des tâches mais doit prendre en compte l'ampleur de la mutation apportée par ces dispositifs à l'expérience du salarié. En tant que telle, la dimension humaine représente un vecteur déterminant de la conversion des investissements digitaux en performances organisationnelles (Bondarouk et al., 2017).

3.5. Régression finale : rôle de la performance opérationnelle

Dans le but d'explorer le rôle de la performance opérationnelle dans la relation entre la digitalisation RH et la performance de l'organisation, une troisième analyse de régression a été mise en œuvre, incluant la performance opérationnelle comme variable explicative.

Tableau 8 : Modèle final de régression

Variable	Beta	t	p
Automatisation RH	0.072	0.886	0.377
Accessibilité information RH	0.080	0.936	0.350
Support décisionnel RH	-0.091	-1.117	0.266
Expérience employé	0.205	2.555	0.011
Performance opérationnelle	0.373	5.394	0.000
$R^2 = 0,262$			

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Les résultats révèlent que la performance opérationnelle a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle, ce qui va dans le sens de l'hypothèse selon laquelle les effets bénéfiques de la digitalisation RH transparaissent d'abord dans les processus internes avant d'affecter la performance globale, en ce sens que la performance opérationnelle constitue un maillon d'explication qui nous semble indispensable pour comprendre la modalité de transformation en résultats organisationnels des effets de la transformation digitale de la fonction RH.

3.6. Tableau de synthèse du modèle empirique

Pour fournir un aperçu global des relations explorées au sein du modèle empirique, le tableau suivant synthétise les résultats des différentes régressions. Ce tableau permet d'une part d'identifier les hypothèses confirmées et non confirmées, et d'autre part, d'appréhender le

niveau de significativité des relations entre les différentes dimensions de la digitalisation RH et la performance organisationnelle.

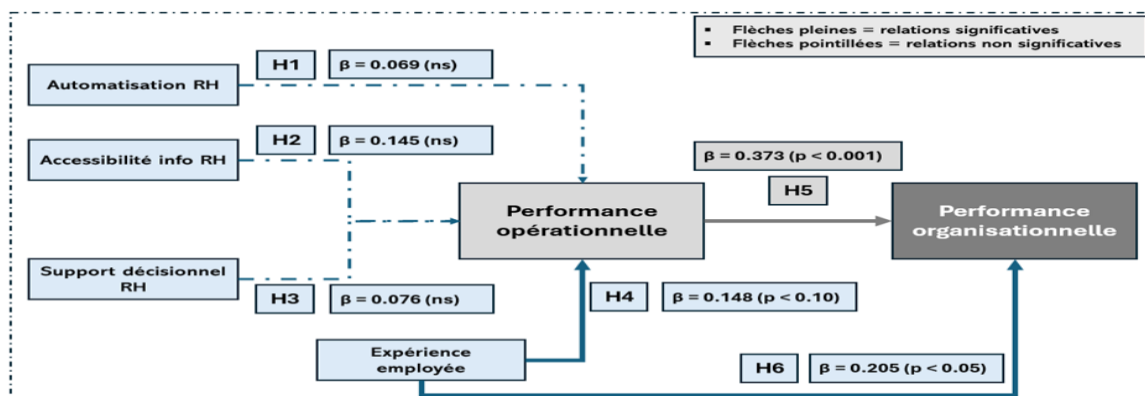
Tableau 9 : Synthèse des tests d'hypothèses

Relation hypothétique	Coefficient β	Significativité	Décision
Automatisation RH vers Performance opérationnelle	0.069	Non significatif	Hypothèse rejetée
Accessibilité information RH vers Performance opérationnelle	0.145	Non significatif	Hypothèse rejetée
Support décisionnel RH vers Performance opérationnelle	0.076	Non significatif	Hypothèse rejetée
Expérience employée vers Performance opérationnelle	0.148	Faiblement significatif	Hypothèse partiellement soutenue
Performance opérationnelle vers Performance organisationnelle	0.373	Significatif	Hypothèse confirmée
Expérience employée vers Performance organisationnelle	0.205	Significatif	Hypothèse confirmée

Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

La synthèse des résultats présentée dans le tableau 8, montre que toutes les dimensions de la digitalisation RH n'ont pas d'effet significatif sur la performance organisationnelle. Il est plus particulièrement mis en exergue que les dimensions technologiques de la digitalisation RH, à savoir l'automatisation des processus, l'accessibilité de l'information et le support décisionnel, n'ont pas d'effet direct significatif sur la performance opérationnelle. Néanmoins l'expérience employé se montre comme une des dimensions déterminantes de la performance organisationnelle. Par ailleurs, au sein du modèle estimé par la recherche, la performance opérationnelle est le déterminant le plus fort de la performance organisationnelle. Il est ainsi suggéré aux managers concernés par la digitalisation RH que le bénéfice de celle-ci doit se traduire dans les résultats par les bénéfices de l'amélioration de l'expérience des employés et du bon fonctionnement des processus opérationnels.

Figure 2 : Modèle empirique de l'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle



Source : Par les auteurs, à partir des sorties SPSS.

Le modèle conceptuel envisagé examine la nature du lien entre la digitalisation RH et la performance organisationnelle par la performance opérationnelle. La digitalisation RH est envisagée selon quatre dimensions essentielles : l'automatisation des processus RH, l'accès à l'information RH, le support à la décision RH et l'expérience employé. Ces dimensions constituent les principales formes d'incorporation des technologies numériques dans les pratiques de gestion des ressources humaines et favorisent le renforcement de l'efficacité des processus organisationnels (Bondarouk & Ruël, 2009 ; Marler & Parry, 2016). Dans le cadre de ce modèle, les trois premières dimensions de la digitalisation RH, l'automatisation des processus RH, l'accès à l'information RH et le support à la décision RH, seraient à même d'influencer la performance opérationnelle de l'organisation qui est promise à devenir un indicateur de l'efficacité des processus internes et de la productivité organisationnelle (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

D'autre part, l'expérience employé est perçue comme une variable clé de la transformation digitale des organisations, avec de potentiels apports par les technologies RH à l'interaction entre les employés pris individuellement et les systèmes organisationnels pris globalement qui participent à la performance organisationnelle (Stone et al., 2015). La performance opérationnelle qui a un rôle de variable médiatrice dans le modèle permet de rendre compte de la dévolution de l'efficacité opérationnelle en performance organisationnelle. Dans la continuité, de ce point de vue, la performance opérationnelle est un dispositif essentiel qui pourrait faire le lien entre des pratiques organisationnelles et la performance globale de l'entreprise, en ligne avec les travaux sur le rapport entre capacités organisationnelles et performance stratégique (Richard et al., 2009). Ensemble, ces relations sont représentées dans la figure du modèle conceptuel qui très visiblement illustre les hypothèses de recherche qui seront testées empiriquement dans la présente étude.

4. Discussion et interprétation des résultats

Les résultats empiriques que produit cette recherche permettent de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la digitalisation RH influence la performance organisationnelle. L'analyse des modèles de régression montre que toutes les dimensions de la digitalisation RH n'exercent pas d'effet direct significatif sur la performance organisationnelle ou la performance opérationnelle, ce qui souligne la complexité de la relation entre les technologies numériques et la performance des organisations.

Premièrement, dans le modèle estimé, il apparaît que l'automatisation des processus RH, l'accessibilité de l'information RH, et le support décisionnel RH n'ont pas d'effet statistiquement significatif sur la performance opérationnelle. Au-delà de leur non-significativité statistique, ces résultats suggèrent surtout que la simple présence d'outils digitaux n'est pas, à elle-seule, un facteur susceptible d'améliorer la performance opérationnelle. L'automatisation, l'accès à l'information ou le support décisionnel peuvent ainsi rester, en eux-mêmes, sans effet, lorsqu'ils ne sont pas accompagnés d'une transformation réelle des pratiques, d'une appropriation effective par les utilisateurs et d'une intégration conforme aux modalités d'action habituelles par l'organisation elle-même. Ces résultats appellent ainsi à distinguer l'adoption technique des outils de leur mobilisation organisationnelle effective. Par ailleurs, il est possible que l'intensité des effets constatés varie

non seulement avec les types de numérique mobilisés, mais aussi selon des variables contextuelles non intégrées dans le modèle empirique, comme le niveau de maturité digitale des organisations, la culture organisationnelle, les compétences numériques mobilisées par les acteurs dans les projets d'analyse de données, les catégories d'outils de e-HRM mobilisés, ou encore les modalités concrètes (ex. : projet pilotes, formations, accompagnement, etc.) du déploiement des outils e-HRM. Tout au moins, il conviendrait de s'enquérir de la manière dont ces caractéristiques contextuelles peuvent, le cas échéant, conditionner la portée effective de la digitalisation RH sur la performance. De là, cette dimension en étude pourrait utilement éclairer la portée des résultats obtenus et mieux cerner les conditions de réussite de la transformation digitale de la fonction RH. L'interprétation de ces résultats peut se fonder sur la littérature commentant l'e-HRM, car l'adoption de technologies numériques ne se traduit pas toujours par un renforcement de la performance organisationnelle. Les technologies RH représentent surtout des outils d'optimisation de la gestion des informations et des processus administratifs, mais leur effet sur la performance reste en lien avec les pratiques organisationnelles et les processus de gestion (Marler & Fisher, 2013). Les systèmes e-HRM peuvent ne pas seulement améliorer l'efficacité de la fonction RH, mais leur apport à la performance dépend aussi du contexte d'action de l'organisation et du management permettant de s'appropriier et de mobiliser ces outils (Bondarouk et Ruël, 2009).

D'un point de vue théorique, ces résultats peuvent également être amplifiés par la Resource-Based View (RBV), selon laquelle les technologies organisationnelles ne constituent pas en soi un facteur d'avantage concurrentiel durable. Selon Barney (1991), une ressource organisationnelle devienne un facteur de performance qu'à condition d'être associée à des capacités organisationnelles singulières permettant de créer de la valeur. Les technologies e-HRM soutiennent donc la performance organisationnelle uniquement lorsqu'elles sont accompagnées de pratiques managériales efficaces et d'une gestion stratégique des ressources humaines.

Les résultats de notre recherche indiquent également que l'expérience employé a un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle, ce qui souligne la place, centrale, de la dimension humaine dans les politiques de transformation digitale des organisations. La digitalisation RH ne se résume pas à l'introduction de technologies dans les processus RH, elle doit aussi impliquer une transformation de l'interaction entre employés et systèmes organisationnels. Plusieurs études montrent, en effet, que l'amélioration de l'expérience employé est un élément clé de la performance organisationnelle dans les contextes de transformation digitale (Bondarouk et al., 2017 ; Stone et al., 2015) ; lorsque les technologies numériques facilitent l'accès à l'information, améliorent la communication interne, et simplifient les interrelations avec les systèmes organisationnels, on peut renforcer l'engagement des employés, et donc leur productivité.

De plus, les résultats mettent en avant la position centrale occupée par la performance organisationnelle dans l'explication de la performance organisationnelle, l'effet positif et hautement significatif de la performance opérationnelle va dans le sens de l'assertion selon laquelle l'atteinte des objectifs d'efficacité des processus internes représente un élément fondamental pour la performance globale des organisations. Ce résultat rejoint en ce sens les

travaux de Venkatraman et Ramanujam (1986) qui définissent la performance opérationnelle comme un indicateur intermédiaire clé entre les pratiques organisationnelles et la performance globale de l'entreprise. Richard et al. (2009) vont dans le même sens en indiquant qu'il convient d'analyser la performance organisationnelle selon plusieurs dimensions complémentaires dont la performance opérationnelle demeure un composant essentiel.

Dans l'ensemble, les résultats de cette recherche suggèrent que la digitalisation RH influence la performance organisationnelle principalement dans un cadre indirect. Les technologies numériques ne participent à la performance des organisations que parce qu'elles visent à améliorer la qualité de l'expérience des employés et sont en mesure d'accroître l'efficacité des processus organisationnels mobilisés. Ces éléments illustrent l'idée que la transformation numérique de la fonction RH doit nécessairement être couplé avec celle des pratiques managériales et organisationnelles pour produire des effets significatifs sur la performance organisationnelle.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'explorer l'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle, en intégrant le rôle de la performance opérationnelle. Dans un contexte de transformation digitale des organisations, la fonction ressources humaines est de plus en plus sollicitée pour intégrer les nouvelles technologies numériques dans le but d'optimiser l'efficacité des processus organisationnels et de mieux contribuer à la performance globale des entreprises (Bondarouk & Ruël, 2009 ; Marler & Fisher, 2013). À partir d'une enquête réalisée auprès de 182 répondants, cette étude a permis une exploration empirique des relations existant entre diverses dimensions de la digitalisation RH et le niveau de performance des organisations. L'ensemble des résultats obtenus permet de soutenir que les dimensions technologiques de la digitalisation RH n'ont pas nécessairement toutes un effet direct significatif sur la performance organisationnelle. Trois résultats principaux sont ressortis ; Premièrement, la numérisation des ressources humaines contribue à la performance de façon inégale selon ses différentes dimensions. Deuxièmement, la performance opérationnelle est le facteur médiateur central dans la relation à comprendre entre la transformation digitale de la fonction RH et la performance organisationnelle. Troisièmement, l'expérience employé apparaît comme la dimension la plus déterminante, mettant ainsi en exergue la prédominance du facteur humain dans la création de valeur engendrée par les dispositifs numériques e-HRM (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Ces apports constituent un enrichissement pour la littérature sur l'impact de la digitalisation RH sur la performance organisationnelle de trois façons. D'abord, cette recherche montre que la digitalisation RH n'impacte pas invariablement la performance organisationnelle à partir de toutes ses dimensions techniques, ce qui rejoint les travaux de Marler et Parry (2016) stipulant que les technologies e-HRM audio seulement des effets significatifs dans le cadre de pratiques organisationnelles intégrées. Ensuite, cette recherche montre que l'expérience employé est centrale dans la transformation digitale de l'organisation. En apportant des améliorations à l'interaction entre les employés et les systèmes organisationnels, les technologies digitales apparaissent au service de la performance organisationnelle, ce qui rejoint le propos de Stone

et al. (2015) sur l'appropriation des technologies digitales en gestion des ressources humaines. Enfin, les résultats montrent que la performance opérationnelle apparaît comme un mécanisme intermédiaire dans la dynamique reliant les pratiques organisationnelles et la performance globale de l'organisation (Richard et al., 2009).

En plus de ces contributions sur le plan théorique, cette recherche ouvre plusieurs pistes sur le plan managérial. Au-delà de l'introduction de technologies numériques à des processus administratifs, pour améliorer la performance des équipes, les organisations doivent se préoccuper de l'impact de cette digitalisation RH sur l'expérience des salariés et la qualité relationnelle au sein de l'organisation. C'est comme un processus de transformation organisationnelle qui implique l'intégration de technologies numériques et l'évolution des pratiques managériales et des modes de travail que la digitalisation RH doit être envisagée. D'un point de vue opérationnel, tous ces résultats montrent qu'il ne faut pas réduire la digitalisation RH à la seule logique d'automatisation administrative. Les outils digitaux doivent être couplés à des actions de formation, d'accompagnement au changement, d'amélioration continue de l'expérience employé. Il semble également intéressant d'évaluer la réussite de la digitalisation RH par des indicateurs de qualité de service RH, de fluidité des processus, d'efficacité opérationnelle, de perception des employés vis-à-vis des systèmes en place.

En dépit des apports fournis par cette recherche, elle ne va pas sans quelques limitations. Tout d'abord, la recherche est fondée sur un échantillon relativement restreint, ce qui peut limiter l'extension des résultats aux autres contextes organisationnels. Ensuite, les données sur lesquelles s'appuie cette recherche sont fondées sur des perceptions individuelles mesurées à l'aide d'un questionnaire, ce qui n'est pas sans risques de biais dus aux réponses des participants. Enfin, le modèle empirique mobilisé dans la recherche ne couvre seulement que certaines dimensions de la digitalisation RH et de la performance organisationnelle, et non pas la totalité des mécanismes pouvant contribuer à l'explication de ces liens.

Ces limites outrepassées, de multiples prolongements sont à l'ordre du jour ; Des études ultérieures et en tout cas à minima complémentaires pourraient tenir compte d'éléments contextuels, tels que la culture organisationnelle, la maturité digitale ou encore l'engagement des employés, afin d'enrichir l'interprétation des liens observés, ou encore avoir recours à des modèles d'équations structurelles permettant de mieux appréhender les effets directs, indirects et médiateurs des dimensions de la digitalisation RH sur les différentes formes de performance élaborées.

Références

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Delery, J., & Roupni, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage. *Human Resource Management Review*, 27(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- El Harrane, M. C., Jouad, S., & Rherib, N. (2026). Digitalisation des ressources humaines et performance organisationnelle : Identification des dimensions à travers une analyse factorielle exploratoire. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 3(3), 89–107. <https://doi.org/10.71420/ijref.v3i3.144>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kavanagh, M., & Johnson, R. (2017). *Human resource information systems: Basics, applications and future directions*. Sage Publications.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Marler, J., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *Human Resource Management Review*, 26(3), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.06.002>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482–501. <https://doi.org/10.1108/02683940910974099>

- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165>