

**Titre : Transformation numérique de la fonction RH - Les compétences numériques au cœur de la légitimité de la fonction RH?**

Rubrique : Articles de recherche

**Auteur(s)**

Adeline Medjane N, doctorante<sup>1</sup>  
François Bolduc, professeur<sup>1</sup>  
Sylvain Luc, professeur<sup>1</sup>

Citation : Medjane N, A., Bolduc, F. et Luc, S. (2025). Transformation numérique de la fonction RH - Les compétences numériques au cœur de la légitimité de la fonction RH?. *Ad Machina*, 9(1), 87-103.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2032>

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université Laval, Québec, Canada

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

**Déclaration de l'utilisation de l'IA**

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

## Résumé (250 mots)

Cet article propose de contribuer à la réflexion sur l'évolution de la fonction RH dans un contexte de transformation numérique. En s'appuyant sur des résultats provenant d'une recherche menée au Québec, il documente les points de vue des professionnel.le.s RH au sujet de l'évolution de la fonction RH et des compétences qui y sont associées. Les résultats mettent en exergue une évolution du rôle des professionnel.le.s RH et une nécessité pour ces personnes d'acquérir de nouvelles compétences afin de s'adapter à cette nouvelle réalité du métier. La transformation numérique de la fonction RH est perçue par ces acteurs comme une opportunité d'accroître son poids au sein des décisions stratégiques, de reconnaître et rehausser le statut des personnes professionnelles RH. Ces résultats sont discutés en considérant les enjeux que soulève cette évolution pour l'avenir de la fonction RH et sa légitimité.

### Abstract

*This article suggests to contribute to the reflection on digital transformation of the HR function. It provides the results of research carried out in Quebec and documents the views of HR professionals on the evolution of the HR function and the related skills. The results highlight an evolution in the HR role of professionals and the need for HR professionals to acquire new skills to adapt to the new reality of the profession. Digital transformation of the HR function is seen by these actors as an opportunity to increase their importance in strategic decision-making, and to recognize and enhance the status of HR professionals. These results are discussed in light of the issues raised by this evolution for the future of the HR function and its legitimacy.*

## Mots clés


Transformation numérique, GRH, rôle, compétence, professionnel.le RH

## Keywords

*Digital transformation, HRM, role, competence, HR professional*

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## **Transformation numérique de la fonction RH - Les compétences numériques au cœur de la légitimité de la fonction RH?**

**Adeline Medjane N**  
**François Bolduc**  
**Sylvain Luc**

### **Introduction**

Depuis de nombreuses années, les technologies de l'information s'imposent progressivement dans le travail des professionnel.le.s RH. Que l'on parle de gestion automatisée des paies et de la rémunération, de plateformes de formations en ligne, de systèmes d'information RH, d'outils dits « intelligents » de traitement automatique de CV et d'autres encore, toutes ces technologies investissent le paysage organisationnel et nous assistons à une véritable transformation numérique de la fonction RH.

Plusieurs auteurs ont fait valoir que cette transformation numérique de la fonction RH viserait à permettre aux professionnel.le.s RH de se décharger de tâches administratives chronophages et de pouvoir, de la sorte, se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée (Bondarouk et Brewster, 2016; Marler et Parry, 2016; Bondarouk et coll., 2017). La transformation numérique viendrait soutenir une gestion stratégique des ressources humaines et permettrait aux professionnel.le.s RH de devenir, au sens d'Ulrich (1997), de véritables partenaires stratégiques de l'organisation (Bondarouk et Ruël 2013; Bondarouk et Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

L'intégration des solutions numériques dans la GRH favoriserait aussi une amélioration des pratiques RH avec la participation, à des niveaux divers, de différentes parties prenantes de l'organisation ainsi que la mobilisation des professionnels.le.s RH, des gestionnaires intermédiaires et des employés (Bondarouk et Brewster, 2016; Bondarouk et coll., 2017). Cette intégration favoriserait une forme de distribution de tâches administratives traditionnellement imputées aux RH vers diverses parties prenantes de l'organisation.

Ces technologies numériques semblent également avoir pour effet de modifier la structure interne de l'organisation à travers l'automatisation des tâches et la diffusion d'informations opportunes et pertinentes pour la prise de décisions stratégiques (Marler et Parry, 2016). Vrontis et coll. (2021) soulignent que l'impact de l'automatisation intelligente (l'intelligence artificielle, la robotique et autres technologies avancées) sur la GRH se fait sentir autant sur le plan individuel qu'organisationnel. Au niveau individuel, l'impact se traduit en termes de changements de la nature du travail et de la nécessité de développer de nouvelles qualifications. Le niveau organisationnel, quant à lui, concerne un changement de type opérationnel, visant une amélioration de l'efficacité et de la performance, notamment à travers l'automatisation des processus, la réduction des coûts, l'appui à la prise de décision et la recherche d'avantages concurrentiels par le biais d'innovations organisationnelles.

À l'heure de la transformation numérique et de l'adoption plus ou moins organisée et planifiée de nouveaux outils de gestion, il nous apparaît pertinent de questionner la manière dont les acteurs supposés soutenir cette transformation conçoivent ces nouvelles technologies et l'impact de ces dernières sur leur activité de travail. Peu d'études se sont intéressées aux impacts de ces changements sur la réalité concrète des professionnel.le.s RH et sur la manière dont ces acteurs se représentent l'évolution de leur métier et de

leurs rôles. Dans ce contexte, nous avons réalisé une recherche qualitative visant à connaître les perceptions qu'ont les professionnel.le.s RH de l'évolution de leur métier, en tentant de mettre en évidence les compétences que ces personnes jugent nécessaire de développer.

Dans un premier temps, nous présentons une brève évolution de la transformation numérique de la fonction RH, en mettant en évidence une tendance à la datafication de l'humain au travail. Dans un deuxième temps, nous exposons le cadre méthodologique de la recherche en décrivant l'échantillon et le cadre d'analyse des résultats. La troisième partie présente les résultats de la recherche. Nous y mettons l'emphase sur les perceptions qu'ont les participants de la transformation numérique, en portant une attention particulière aux mutations de leur rôle et aux compétences qu'ils jugent nécessaires de développer en vue de s'adapter à celui-ci. Enfin, nous discutons ces résultats et de leurs implications pour le futur de la fonction RH.

## **1. L'évolution de la transformation numérique de la fonction RH**

Comme l'ont souligné Ulrich et Dulebohn (2015), l'utilisation des technologies numériques dans la GRH s'inscrit dans un vaste mouvement de numérisation ayant intégré le monde des organisations depuis plusieurs années. En ce sens, décrire l'entière des mutations de la fonction RH depuis les débuts de l'informatisation des entreprises n'est pas chose aisée. En soi, même l'évolution des technologies a suivi des cycles d'aller et retour qui ne permettent pas d'en saisir précisément les grandes étapes sur une ligne du temps. Nous pouvons, par exemple, citer l'évolution de l'intelligence artificielle qui, bien que les grands médias nous laissent à penser qu'il s'agit d'une évolution récente, remonte aux années 1940 (Haenlein et Kaplan, 2019). Cela dit, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que l'évolution technologique de la fonction RH, et dès lors de ses activités, a été influencée par l'apparition de grandes technologies de l'information et de la communication (Johnson et coll., 2016). Pour notre part, nous avons retenu trois grandes catégories d'évolution : (1) l'ordinateur central (ou *mainframe*), (2) la micro-informatique et les progiciels de gestion intégrés, (3) Internet, l'infonuagique et le Logiciel en tant que Service.

### **1.1 L'ordinateur central et les débuts de l'automatisation de processus administratifs (à partir de 1940)**

Depuis sa création, le domaine de la gestion des ressources humaines a été structuré par les réglementations gouvernementales et les exigences administratives reliées (rapports, reddition de comptes, etc.) (Kavanagh et coll., 2017). Avec la croissance des organisations, la nécessité d'optimiser l'enregistrement et le traitement des données relatives aux employés s'est imposée progressivement. La Seconde Guerre mondiale a accéléré ce processus : la mobilisation massive de soldats a conduit des institutions comme, par exemple, l'U.S. Air Force, à développer des systèmes mieux formalisés de description de postes (Walker, 1982).

Aux États-Unis, la mise en œuvre du Current Tax Payment Act en 1943 a également accru les exigences en matière de gestion administrative, imposant aux entreprises de retenir l'impôt directement sur les salaires. Tous ces enjeux ont favorisé l'émergence au sein de grandes entreprises de systèmes de traitement automatisé de la paie mobilisant des ordinateurs centraux ainsi que l'apparition des premières entreprises de services externalisés dédiés au traitement automatisé de la paie comme, par exemple, *Automatic Data Processing* (ADP), fondée en 1949. Cette tendance à l'automatisation s'est accentuée au fur et à mesure avec l'arrivée de nouvelles exigences légales durant les décennies 1960-1970, comme celles liées aux politiques anti-discrimination et d'égalité des chances issues des mouvements des droits civiques (Johnson et coll., 2016).

L'apparition de l'ordinateur central et l'accroissement des exigences légales marquent donc les débuts de l'automatisation des activités RH. Même si l'utilisation de l'ordinateur central est restreinte à un ensemble d'opérations administratives comme la gestion des paies et des dossiers administratifs du personnel, elle



permet une amélioration de la productivité opérationnelle des services RH par la réduction d'erreurs humaines, le respect de la conformité légale des calculs et la diminution du temps alloué à l'exécution de tâches répétitives (Stone et Dulebohn, 2013).

### **1.2 La micro-informatique, les progiciels de gestion intégrés et le début de la structuration des données RH (à partir de 1980)**

Dans les années 1980 et 1990, le développement des réseaux informatiques a permis aux organisations de saisir, stocker et gérer des données sur plusieurs sites. Les bases de données dédiées à la gestion des ressources humaines quittèrent progressivement les *mainframes* pour se retrouver sur micro-ordinateur. Le déploiement d'architectures de réseaux locaux (LAN) a également favorisé la connectivité entre les différentes infrastructures client-serveur et l'ordinateur personnel est devenu une alternative économique offrant aux gestionnaires un accès direct aux données. Ces derniers n'étaient dès lors plus obligés de mobiliser des équipes informatiques pour extraire les données des ordinateurs centraux. Cette architecture permettait de répartir la puissance de calcul et de traitement entre un serveur central et des ordinateurs personnels au sein de l'organisation, dépendamment des besoins, facilitant de la sorte la distribution et la gestion décentralisée des données RH. Par exemple, au sein de grandes entreprises, les dossiers des employés pouvaient être gérés par des équipes RH régionales, puisque les données devenaient accessibles localement tout en gardant leur mise à jour et leur fiabilité pour la prise de décision (Johnson et coll., 2016).

Cette période marque également l'apparition des premiers progiciels spécifiques à la gestion des ressources humaines qui capitalisent sur cette architecture client-serveur. Par exemple, apparaît en 1989 *Peoplesoft*, le célèbre progiciel de gestion intégré (ERP), qui est le premier à être conçu spécifiquement pour supporter les activités en gestion des ressources humaines. À partir de ce moment, même si ces logiciels sont conçus pour la grande entreprise, on voit apparaître la capacité pour les professionnel.le.s RH de structurer des données « employé », qui permettent non seulement de poursuivre l'automatisation de plusieurs processus administratifs, mais également de soutenir les efforts de planification RH par la compilation d'indicateurs (absentéisme, taux de roulement, effectifs, performance). La maîtrise de ces outils informatiques devient alors une compétence recherchée auprès des professionnel.le.s en RH (Haines III et coll., 2010; Hussain et coll., 2007).

### **1.3 Internet, l'infonuagique, le Logiciel en tant que Service et l'analyse des données (à partir de la fin des années 1990)**

L'explosion d'Internet, vers la fin des années 1990, a amené son lot d'applications basées sur le Web qui permettent de traiter certains aspects spécifiques de la fonction RH. On voit apparaître deux grandes stratégies de mobilisation des technologies au sein des services RH. La première consiste en l'utilisation de différentes applications spécifiques aux fonctionnalités avancées pour traiter certaines tâches RH séparément (recrutement, gestion des paies, plateformes d'apprentissage en ligne, etc.). Si cette stratégie permet aux services RH de bénéficier de logiciels de pointe, l'enjeu tient surtout dans la capacité d'intégrer l'ensemble des données colligées par ces différentes applications. La seconde consiste à utiliser des systèmes de gestion intégrés (ERP) dont le développement a permis l'intégration de nouvelles fonctionnalités basées sur le Web. Ces dernières donnent l'occasion aux différentes parties prenantes de l'organisation de les mobiliser rapidement, et ce, peu importe leur emplacement géographique, via la création de réseaux virtuels privés (VPN) vers les serveurs centraux. C'est ainsi, par exemple, qu'apparaissent les livres-services qui permettent aux employés de consulter directement leurs fiches de paie, leur dossier d'employé ou encore de saisir et de mettre à jour certaines données personnelles. Il en est de même pour les gestionnaires de proximité qui peuvent maintenant consulter un ensemble de données concernant leurs employés, voire même d'effectuer des requêtes directement. En quelque sorte, un ensemble de tâches de saisies, de consultation et d'analyse de données qui relevaient de professionnel.le.s RH peut maintenant être pris en charge par d'autres parties prenantes de l'organisation (Stone et Dulebohn, 2013; Johnson et coll., 2016).

L'évolution des puissances de calcul, couplée à l'accroissement des vitesses de transfert de données, a également permis le développement de l'infonuagique (*cloud-computing*) et du Logiciel en tant que Service (*Software as a Service*) dès le début de la deuxième décennie du 21<sup>e</sup> siècle (Maqueira-Marin et coll., 2017). Le Logiciel en tant que Service est en soi un modèle de distribution de logiciels dans lequel les applications peuvent être directement accessibles via Internet, sans recours à l'installation sur un ordinateur local. Les fournisseurs de services gèrent à la fois l'hébergement des systèmes et des données, leur sécurité, leur maintenance et leur mise à jour et permettent, de la sorte, aux entreprises d'accéder à des solutions RH puissantes sans devoir investir dans des infrastructures lourdes. Les grands leaders du marché sont *Oracle, SAP et Workday*. Ces systèmes mobilisent l'infonuagique. Ils peuvent donc être mobilisés sur demande via Internet et utiliser des modes de facturation à l'utilisation (Winans et Brown, 2009). Ce basculement vers l'infonuagique permet, dès lors, une réduction des coûts d'infrastructure et de maintenance et, donc, une réduction du coût d'opportunité pour les entreprises, telles que les PME, qui ne pouvaient se permettre un tel investissement en infrastructure technologique pour bénéficier de l'usage de systèmes d'informations RH (Yeh, 2012; Wang et coll., 2016). L'ensemble des fonctionnalités qu'un ERP pouvait procurer devient alors accessible à moindre coût et se popularise fortement. Les ERP intègrent souvent des fonctionnalités basées sur l'intelligence artificielle qui permettent, dans ce cas, d'aller au-delà de l'automatisation de tâches administratives en permettant l'automatisation de tâches cognitives (par exemple, le tri de CV).

Ces systèmes offrent des services de plus en plus adaptés, voire parfois sur mesure, aux diverses parties prenantes de l'organisation, et c'est en soi l'expérience collaborateur qui est favorisée via une forme de personnalisation de masse offerte par ces grands fournisseurs de services. Les données collectées deviennent plus importantes et plus précises qu'auparavant. Elles sont parfois collectées en temps réel et, par conséquent, renforcent l'intérêt pour leur analyse afin d'affiner les tableaux de bords RH et d'en augmenter la valeur prédictive. En ce sens, l'analytique RH est en plein essor et apparaît comme une fonction RH primordiale prometteuse pour soutenir la stratégie d'entreprise et améliorer sa performance et sa productivité (McCartney et coll., 2021).

Ce bref historique de l'évolution des technologies appliquées à la gestion des ressources humaines montre qu'aujourd'hui les professionnel.le.s RH ont la possibilité d'exploiter un ensemble de données RH leur permettant d'aiguiller les décisions stratégiques de l'entreprise. Si l'introduction de ces technologies visaient au départ à automatiser un ensemble de processus administratifs dans le but de les accélérer et les fiabiliser, aujourd'hui, force est de constater qu'elles vont bien au-delà en permettant l'automatisation de tâches cognitives, mais également en offrant une panoplie de services aux différentes parties prenantes de l'organisation qui, en les utilisant, contribuent à alimenter des bases de données exploitables pour soutenir des processus d'aide à la décision. En somme, elles facilitent un processus de datafication des ressources humaines, c'est-à-dire la transformation de phénomènes spécifiques aux activités RH en flux de données codifiables et analysables (Mayer-Schonberger et Cukier, 2013).

Pour de nombreux observateurs, l'introduction de ces technologies au sein des organisations permet, en effet, aux professionnel.le.s RH de se libérer de tâches chronophages et, dès lors, de se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Elles donneraient l'occasion au professionnel.le RH d'avoir une portée stratégique au sein de ces organisations grâce à une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus administratifs et une meilleure participation aux processus d'aide à la prise de décision (Gardner et coll., 2003; Lengnick-Hall et Moritz, 2003; Ruel et coll., 2004; Ulrich et Duelebohn, 2013; Stone et coll., 2015; Bondarouk et Brewster, 2016; Bondarouk et coll., 2017; Strohmeier, 2020; Vrontis et coll., 2021). Toutefois, il apparaît, pour plusieurs auteurs, que cette transformation numérique des organisations est en fait confrontée à un déficit de compétences chez les professionnel.le.s RH qui viendrait mitiger la capacité de ces derniers à assumer un tel rôle stratégique (Galindo et León, 2023; Marler et Fisher, 2013; Angrave et coll., 2016; Marler et Boudreau, 2017; McCartney et coll., 2021; Falletta, 2014). Face à ces mutations



technologiques, l'acquisition et le développement de compétences par les gestionnaires RH semblent nécessaires afin de leur permettre d'adopter ce rôle stratégique (Gardner et coll., 2003; Lengnick-Hall et Moritz, 2003; Strohmeier, 2007; Marler et Parry, 2016). Pour plusieurs auteurs, les compétences associées à l'analytique RH prennent une place de plus en plus importante dans les exigences liées à la profession en vue d'une adaptation à ces exigences stratégiques (Lawler et coll., 2004; Angrave et coll., 2016; Marler et Boudreau, 2017; Minbaeva, 2018; McCartney et coll., 2021).

## **2. Présentation de la recherche**

De manière générale, la plupart des études qui se sont penchées sur l'impact de l'évolution de la numérisation de la fonction RH sur la profession se sont surtout attardées à mettre en lumière les conditions qui favorisent l'émergence d'une fonction stratégique de la gestion des ressources humaines. Cependant, peu d'études se sont réellement intéressées à la manière dont sont vécus ces changements par les professionnel.le.s RH. Comment ces personnes perçoivent cette transformation numérique? Sont-elles en résistance face à ces changements? Quels enjeux ont-ils éprouvés? Quels sont les effets sur leur positionnement au sein de l'organisation? Quelles compétences jugent-ils nécessaires de développer pour y faire face?

Dans le but de tenter de répondre à ces questions, nous nous sommes intéressés aux perceptions que des professionnel.le.s RH ont de cette transformation numérique. Dans un premier temps, il s'agissait pour nous de comprendre comment ces personnes s'y sont adaptées. Dans un deuxième temps, il s'agissait de comprendre les effets de cette adaptation sur la perception de leurs rôles, mais aussi sur le développement des compétences qu'ils jugent nécessaires pour s'y adapter.

## **3. Méthodologie**

### **3.1 Devis de recherche, participants et recrutement**

Pour ce faire, nous avons déployé une méthode de recherche qualitative à l'aide d'entrevues semi-dirigées individuels auprès de personnes professionnelles RH ayant cumulé un minimum de dix années d'expérience dans le domaine des ressources humaines et qui sont impliquées à différents niveaux de la transformation numérique de la fonction RH. Ces deux éléments constituaient nos critères de sélection pour composer notre échantillon. Nous avons élaboré une stratégie de recrutement en sollicitant l'aide de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (CRHA-CRIA). Nous avons envoyé un appel à participation à l'étude à cet organisme afin d'assurer sa diffusion auprès de leurs membres pour les inviter à participer. Nous avons également diffusé l'appel à participation dans nos réseaux. Au total, ce sont 20 personnes qui ont participé à la recherche. Les caractéristiques des répondants sont décrites dans le tableau 1. Les entretiens, d'une durée de 50 à 90 minutes, ont été réalisés durant la période allant de janvier 2024 à octobre 2024.

**Tableau 1**  
*Description de l'échantillon*

<b>PRH</b>	<b>Formation</b>	<b>Poste</b>	<b>Ancienneté</b>
1	Bac en RI	Consultant RH	23
2	Bac en RI, Maîtrise en gestion	Consultant RH	25
3	Bac en RI	VP RH	18
4	Bac en RI	RRH	20
5	Bac en Admin, Maîtrise en RI	DRH	15
6	Bac en RI	DRH	23
7	Bac en Admin	Partenaire d'affaires RH	12
8	Bac en Admin	CRH	15
9	Bac en Admin	CRH	20
10	Bac en Admin, MBA	VP RH	22
11	Bac en RI	Partenaire d'affaires RH	10
12	Bac en RI, DESS Admin	CRH	21
13	Bac en Admin, Maîtrise en gestion	CRH	17
14	Bac en RI, MBA	DSIRH	30
15	Bac en génie, MBA gestion	VP RH	13
16	Bac en communication, MBA	DRH	20
17	Bac en Admin	DRH	12
18	Bac en RI	CRH-Cadre	15
19	Bac en psycho, Maîtrise en RI	DSIRH	22
20	Bac en RH	CRH	15

PRH : professionnel.le RH

Bac : baccalauréat; MBA : Master in business administration; DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées.

Admin : administration; RH : ressources humaines; RI : relations industrielles.

CRH : conseiller/ère RH; DRH : directeur/trice RH; DSIRH : directeur/trice système d'information RH; VP RH : vice-président.e RH



### 3.2 Cadre d'analyse des rôles professionnels RH

Nous avons utilisé la typologie de rôle du professionnel RH proposé par Ulrich (1997) pour questionner les personnes participantes sur leurs rôles. Ce modèle, bénéficiant d'une grande réputation, est fortement utilisé au sein de la communauté scientifique (Lawler et Mohrman, 2003; Caldwell, 2008; Lemmergaard, 2009; Chênevert et al., 2011; Gerpott, 2015). Nous l'avons sélectionné, car il offre un cadre structuré et reconnu pour analyser le rôle RH au sein des organisations modernes. Ce modèle a l'avantage de faire une bonne description du rôle des professionnels RH et de souligner les nombreuses dimensions de celui-ci. Qui plus est, ce cadre permet de relier les dimensions stratégiques et opérationnelles, ce qui facilite l'interprétation des pratiques RH, en plus de permettre de catégoriser aisément celles-ci dans une typologie.

Cette typologie distingue quatre rôles qui peuvent être assumés par les professionnel.le.s RH au sein d'une organisation : partenaire stratégique, expert administratif, agent de changement, champion des employés. En tant que partenaires stratégiques, les professionnel.le.s participent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle, en veillant à ce que les politiques RH soient alignées sur les objectifs globaux de l'entreprise. Dans leur rôle d'experts administratifs, les professionnel.le.s sont responsables de l'efficacité opérationnelle des fonctions RH, en rationalisant les processus et en utilisant les technologies pour améliorer la qualité et réduire les coûts. En tant qu'agents de changement, les professionnel.le.s soutiennent les transformations internes, favorisent une culture organisationnelle adaptée au contexte évolutif et accompagnent les employés dans les périodes de transition. Enfin, en tant que champions des employés, les professionnel.le.s défendent les intérêts du personnel, s'assurent de leur engagement, de leur développement et de leur bien-être au travail, contribuant ainsi à maintenir un climat organisationnel sain et motivant. Durant l'entretien, les personnes participantes étaient amenées à définir le ou les rôles avec lesquels ils se sentaient le plus proches en début de carrière et aujourd'hui. Nous avons pris le temps de bien présenter chacun de ces rôles aux personnes participantes afin de s'assurer qu'elles en aient une compréhension commune.

### 3.3 Définition des compétences professionnelles

En outre, nous abordions le concept de compétence professionnelle appréhendée comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation de travail, à partir de laquelle elle est valable.* » (Jobert, 2000, cité par Dubar et coll., 2015 : 306). Les personnes participantes ont été amenées à présenter un portrait des compétences souhaitées pour un.e professionnel.le RH et à expliciter les raisons qui justifient ces compétences.

## 4. Résultats

Nous présentons, ci-dessous, les constats importants faits par les participants à propos de l'évolution de la fonction RH sous l'effet de la numérisation. Nous nous intéressons aussi aux compétences que devraient développer les professionnel.le.s RH, selon les répondants, afin de consolider cette évolution.

### 4.1 L'évolution de la fonction RH vers un rôle plus stratégique

Pour les personnes participantes, il est évident que la numérisation contribue à l'évolution de leur travail et, plus généralement, de la fonction RH. Les personnes participantes mentionnent que cette évolution va dans le sens d'une augmentation du caractère stratégique de la fonction RH. Non seulement les professionnel.le.s RH joueraient un rôle plus important dans la prise de décision stratégique, mais la fonction RH bénéficierait aussi d'une plus grande crédibilité face aux autres fonctions managériales.

Selon les répondants, cette évolution s'explique d'abord par le fait que la numérisation a permis de libérer du temps de travail que les professionnel.le.s RH peuvent investir dans des tâches à valeur ajoutée. Ainsi, de nombreuses tâches chronophages, qui étaient réalisées traditionnellement par les professionnel.le.s RH, ont été éliminées ou sont maintenant réalisées à l'aide de la technologie. La numérisation a aussi entraîné une optimisation de certains processus RH, ce qui a permis, là aussi, de libérer du temps pour les professionnel.le.s RH. Un répondant explique, par exemple, qu'il est maintenant en mesure de s'investir davantage dans des dossiers stratégiques en raison de la numérisation :

*Ben, en fait, je peux prendre dans mon cas. Je pourrai davantage m'investir sur des dossiers plus stratégiques justement. Donc, j'aurai davantage de temps, d'optimisation de temps, pour travailler sur des dossiers à valeur ajoutée. Ben, c'est pour avoir des réflexions stratégiques justement. PRH 8*

### **Données chiffrées, crédibilité et langage commun**

Une deuxième piste d'explication de cette évolution stratégique de la fonction RH résiderait dans le fait que la numérisation, et plus spécifiquement l'analytique RH, donne accès à un grand nombre de données. Ce faisant, il est possible de quantifier les résultats de certaines mesures mises en place, mais aussi de faire des prédictions sur les effets potentiels d'éventuelles mesures. La numérisation vient donc appuyer la prise de décision des acteurs RH en fournissant une panoplie de statistiques et de données chiffrées.

L'accès à ce nouveau type de données a un impact important sur la fonction RH. En effet, les participants rapportent que l'utilisation plus importante de statistiques et de données chiffrées a entraîné une évolution de la perception de la fonction RH par les autres membres de l'équipe de direction. La fonction RH aurait acquis une crédibilité et une légitimité auprès des autres fonctions managériales :


*Je pense que ça a apporté aux équipes de direction une vision plus concrète du rôle stratégique que peuvent avoir les gens aux ressources humaines. Historiquement, les ressources humaines, c'est la petite science molle qui permet d'embaucher du monde, puis de débaucher du monde. Puis, c'était pas mal ça. Ils réglait les problèmes avec les employés. Sauf que, avec la numérisation, on est capable d'aller chercher, comme je disais, des informations qui vont permettre, après ça, de dicter certaines orientations qui vont permettre de guider des choix stratégiques et de prioriser telle ou telle action. PRH 14*

Dans le même sens, un autre participant explique :

*Ça donne de la crédibilité. Ça permet de démontrer que ce n'est pas juste du mou, mais qu'on a du concret. Les chiffres, les gens, les chiffres, ils aiment ça. Les stats de la donnée, les gens ont besoin d'avoir du concret pour se décider, puis pour trouver que quelque chose a du sens et que ça permet de donner du sens à certaines décisions ou certaines orientations proposées. Tout ce qui est système d'information analytique, tout ça, comme je dis, c'est à côté, c'est plus, c'est utile, ça donne de la crédibilité. PRH 11*

Les répondants soulignent que l'accès au grand nombre de statistiques et de données chiffrées qui découle de la numérisation amène les professionnel.le.s RH à « parler le même langage » que les acteurs des autres fonctions managériales, ce qui explique aussi l'évolution de la manière dont est perçue la fonction RH dans l'organisation :

*Ben, tu sais, je pense que, dans le domaine qu'on est, puis une des raisons pour lesquelles on a été longtemps peut-être administratif, opérationnel, c'est qu'on parle un autre langage. Là, quand on parle donnée, mais tout le monde autour de la table nous comprend. C'est un langage, disons, neutre. Alors que, quand on dit « Ah, le moral de l'équipe est faible », c'est comme OK, mais ça ne veut rien dire. Mais si je suis capable de dire ben j'ai tant le taux de roulement dans les 3 derniers mois, mes raisons de dépenses et [...]. PRH 4*



### ***Transformation concrète du rôle des professionnels RH***

Ce caractère « plus stratégique » de la fonction RH se concrétise dans l'évolution du travail réel des professionnel.le.s RH. Les répondants expliquent, entre autres, s'être éloignés du terrain et des employés. Il y aurait un déplacement du rôle conseil, qui passe d'un rôle conseil auprès des employés vers un rôle conseil auprès des gestionnaires.

Les participants à l'étude voient ces changements d'un bon œil. Ils expriment une vision positive de la transformation numérique de la GRH, une vision que l'on pourrait qualifier de « techno solutionniste ». Les personnes participantes ont mentionné que l'utilisation de solutions numériques dans leur travail était positive au regard des avantages qui en découlent. Pour eux, la transformation numérique de la fonction RH est perçue comme une opportunité d'accroître le poids de la gestion des ressources humaines au sein des décisions stratégiques. D'un point de vue individuel, cette évolution leur permet non seulement de s'impliquer dans des dossiers « stratégiques », ce qui est, en soi, valorisant, mais aussi d'être l'objet de reconnaissance de la part des autres acteurs de l'organisation. Paradoxalement, ils ajoutent que cette évolution représente une rupture importante dans la représentation qu'ils se font de leur rôle. Alors qu'en début de carrière ils considéraient leurs rôles prédominants comme étant ceux de « champions des employés » et « d'expert administratif », au sens d'Ulrich (1997), ils se voient aujourd'hui plutôt comme des « partenaires stratégiques ». Dans l'extrait qui suit, un répondant décrit l'évolution de son rôle :

*Mais c'est sûr que là, mon rôle a un peu changé. Je suis beaucoup plus dans, je pense que vous l'avez mentionné, expert stratégique, là, c'est beaucoup plus ça. Au niveau des politiques internes, ben c'est beaucoup plus, mon rôle est beaucoup plus, euh, d'orienter la direction sur où on veut aller, qu'est-ce qu'on veut faire? C'est où on devrait investir, où on devrait moins investir, fait que c'est, c'est beaucoup plus dans la stratégie pour arriver à un changement là, mais c'est plus dans la stratégie. Je pense que mon rôle est là. PRH 20*

Pour les répondants, la transformation numérique de la GRH entraîne un positionnement des professionnel.le.s RH comme acteurs stratégiques de l'organisation, avec un rôle de « partenaires stratégiques ». Cela dit, pour que cette transformation se concrétise, elle semble, pour ces personnes, nécessiter le développement de nouvelles compétences.

#### **4.2 La nécessité de développer de nouvelles compétences**

La consolidation de l'évolution de la fonction RH, sous l'influence de la numérisation, nécessite, selon les répondants, le développement de nouvelles compétences pour les professionnel.le.s RH. Dit autrement, même si la numérisation a le potentiel de faire évoluer la fonction RH vers une fonction plus stratégique, les professionnel.le.s RH doivent développer de nouvelles compétences s'ils veulent réellement jouer un rôle stratégique dans l'organisation.

Les répondants ont identifié une série de compétences qui doivent, selon eux, être développées par les professionnel.le.s RH en contexte de numérisation. Loin d'être une question technique, l'identification de ces compétences à développer permet d'accéder à la représentation que se font les professionnel.le.s RH de l'avenir de la fonction RH.

Ainsi, au-delà des compétences traditionnellement associées au domaine RH, les répondants ont identifié cinq catégories de « nouvelles » compétences à développer. Il s'agit de compétences numériques, en finance, en stratégie et organisation, juridiques et transversales.

### ***Compétences numériques***

Les compétences numériques regroupent les aptitudes et connaissances favorisant l'utilisation des outils technologiques, mais aussi la gestion des données qui y sont associées. Les participants ont souligné que le développement des compétences numériques constitue une nécessité, à la fois pour contribuer au virage numérique de la fonction RH, mais aussi pour s'ajuster à son évolution.

*Oui, c'est indispensable aujourd'hui. Parce qu'on a réalisé qu'il y avait beaucoup d'informations qui étaient disponibles. Comme je disais tantôt, si le système informatique est mal utilisé, c'est sûr qu'il n'y en a pas d'informations. Mais une fois que tu sais que tu peux t'en servir, pis c'est ce que je tente de faire. Actuellement, dans le déploiement qu'on fait, c'est que je sais que, par après, on peut utiliser ces informations-là, donc je veux m'assurer de configurer le système de façon à pouvoir les utiliser les données, donc c'est important de savoir qu'on peut s'en servir quand on le déploie pour le déployer adéquatement. L'analytique, ça c'est certain, c'est certain. Certain, ça prend quelqu'un qui est capable d'analyser une situation, pas juste à partir de la donnée, mais d'analyser les situations de façon générale. PRH 14*


Les répondants ajoutent que le développement de cette compétence n'est pas qu'un enjeu technique, elle leur permet aussi d'acquérir de la crédibilité dans l'organisation. C'est ce qu'explique un répondant dans l'extrait suivant :

*Je suis une professionnelle beaucoup plus complète, je pense, entre autres à cause de la numérisation, de la maîtrise de la numérisation, parce que ça me permet de communiquer avec d'autres types de gens qui n'ont pas les mêmes profils. Ma crédibilité comme professionnelle s'est améliorée et mon influence aussi. On n'avait pas ça nous avant dans le département RH. PRH 4*

Évidemment, la catégorie « compétences numériques » fait référence à plusieurs éléments. À ce propos, il semble y avoir une gradation dans la nature des compétences, débutant par la littératie numérique et allant jusqu'à des capacités en analytique RH. Or, dans un contexte de transformation numérique, les participants considèrent que l'idéal est de développer des capacités en analytique RH pour jouer un rôle stratégique. Les personnes participantes soulignent que cela leur permet de faire une bonne analyse stratégique, car l'analytique offre des outils de choix favorisant un alignement des initiatives RH sur les stratégies organisationnelles par l'utilisation de tableaux de bord et d'indicateurs de performance. L'analyse stratégique consiste alors à suivre les indicateurs, faire des corrélations et analyser des tendances du marché afin d'identifier les différents leviers sur lesquels des solutions pourraient être formulées. Pour les participants, la compétence en analytique RH viendrait ainsi remplacer des approches de décision, telles que l'intuition, l'expérience ou les convictions, devenant ainsi un atout indispensable qui favoriserait, selon eux, une prise de décision plus rigoureuse, fondée sur des données probantes.

### ***Compétences réglementaires***

Les répondants soulignent aussi l'importance de développer une connaissance solide des lois et de la réglementation pertinente. Évidemment, le droit a toujours été un élément important de la gestion des ressources humaines, que l'on pense, par exemple, aux lois encadrant les relations du travail, la santé et la sécurité du travail ou encore les normes du travail. Cela dit, les répondants soulignent que la numérisation entraîne la nécessité de développer de nouvelles connaissances réglementaires. Ces dernières se rapportent, de manière générale, à l'encadrement juridique de la gestion des données et, de manière plus spécifique, au respect de la vie privée et à la protection des renseignements personnels.



### **Compétences en finance**

Une autre catégorie de compétences identifiée par les répondants concerne la compréhension et l'utilisation des données financières. À ce propos, les répondants expliquent que les technologies qu'ils mobilisent permettent de mesurer l'impact financier des pratiques RH. Dans ce contexte, les professionnel.le.s RH se doivent d'être en mesure d'analyser, d'interpréter et d'utiliser ces informations financières pour influencer les autres fonctions managériales. Comme l'explique un répondant :

*Moi, je pense qu'en 2024, si tu veux être un professionnel RH crédible qui est capable d'aider son organisation à ajouter de la valeur, mais je pense que tu n'as pas le choix de t'appuyer sur des faits, puis t'appuyer sur des données. Tu sais, si les RH peuvent parler autant le langage informatique que le langage financier, ben, ça les aide là, dans leur carrière, puis ils n'auront pas l'impression d'être les incompris de la gang, là. PRH 15*

### **Compétences en stratégie et organisation**

Les répondants ont également mentionné l'importance de développer des compétences en stratégie. Ils font ainsi référence à la connaissance et à la compréhension de l'organisation et de son contexte ainsi qu'à la compréhension des conséquences des décisions sur l'ensemble de l'organisation. Les répondants soulignent l'importance d'intégrer la dimension stratégique dans la réflexion des professionnel.le.s RH, de développer une « pensée stratégique » et un « langage stratégique ». C'est ce qu'explique un répondant dans l'extrait qui suit :

*Là, pour optimiser l'utilisation des plateformes, faut aussi avoir des compétences stratégiques. Puis, maintenant, avec l'intelligence artificielle, on est capable de, sans même avoir besoin de l'interpréter, on est capable de le faire interpréter par une machine et c'est pour ça, je dis, ça prend de la stratégie, ça prend de la vision, ça prend du recul. Il faut savoir où l'entreprise s'en va et que c'est hyper stratégique, ce n'est pas juste l'utilisation technologique à proprement dite, très opérationnelle, c'est hyper stratégique. Donc, ça prend ces compétences, cette tête d'affaires là, au-delà de la technique, je pense que la technique, c'est trop facile. Il faut être capable de parler un langage stratégique, de se responsabiliser dans son développement des connaissances générales d'une organisation, c'est-à-dire tout ce qui est économie, comprendre le marché du travail, comprendre l'économie. Ce qui fait qu'on est capable d'avoir un discours, une intelligence, influencer les organisations, se coller à la stratégie, être toujours en cohérence avec pour amener de la valeur ajoutée à l'entreprise, de penser en valeur ajoutée. PRH 2*

### **Compétences transversales**

Au-delà des compétences transversales permettant d'apprendre le fonctionnement des technologies numériques (ouverture d'esprit, curiosité, agilité), les participants ont mentionné la nécessité de développer un savoir-être et des compétences qui faciliteraient le déploiement des solutions numériques dans le respect des valeurs humaines. À ce propos, ils soulèvent l'importance des compétences transversales à caractère relationnel, telles que la bienveillance, l'écoute, l'intelligence émotionnelle, l'influence, la diplomatie, le leadership, pour non seulement ne pas perdre la « dimension humaine » des ressources humaines, mais aussi pour collaborer avec les autres parties prenantes de l'organisation. Enfin, les répondants ont souligné l'importance de prendre un pas de recul par rapport aux informations provenant des technologies. Ils soulignent qu'ils doivent être en mesure d'utiliser des informations de manière pertinente et « humaine ».

## **5. Discussion**

Une des questions qui animait notre recherche était de savoir si les professionnel.le.s RH étaient en résistance face à la transformation numérique de la fonction. Nos entretiens n'ont pu réellement mettre en évidence une telle posture de résistance. Au contraire, le discours des personnes interrogées mettait en

lumière un « mythe darwiniste », selon lequel l'adaptation à la transformation numérique de la fonction est nécessaire, indispensable, sous peine de voir la profession disparaître. Plus encore, ce discours est également teinté d'une forme de techno-optimisme, puisque, pour eux, cette transformation numérique leur permettrait d'accroître la performance des processus RH, en leur dégageant du temps d'exécution de tâches administratives au profit de tâches à plus haute valeur ajoutée.

Au cours des dernières années, les personnes interrogées ont développé un ensemble de compétences pour répondre à cet enjeu de numérisation. Pour l'ensemble des participant.es, ces compétences, en tout ou en partie, ont été développées en dehors de leur cursus universitaire, soit en autoformation, soit à travers des formations proposées par leur organisation. Cet effort d'acquisition de compétences est, en quelque sorte, récompensé par une valorisation de leur statut politique au sein de l'organisation. Pour toutes les personnes interrogées, la capacité à utiliser et à analyser des données chiffrées leur donne la perception d'avoir augmenté leur poids politique au sein de l'organisation. Elles sont enfin « entendues », « considérées » et « écoutées », parlant le même « langage » que la haute direction. Elles se perçoivent comme occupant un rôle de partenaire stratégique, ce qui est, pour elles, valorisant et leur permet d'accroître la légitimité de la fonction RH au sein de l'organisation.

Les données récoltées durant nos entretiens ne permettent pas de valider ou d'infirmer si ces personnes occupent réellement un rôle stratégique ou si leur poids politique a augmenté au sein de leur organisation. Néanmoins, il apparaît clairement que les nouvelles compétences qu'elles ont identifiées se trouvent au cœur de la transformation du travail de spécialistes en ressources humaines. Nous sommes amenés à penser que celles-ci occupent ou occuperont rapidement une place centrale au sein du profil de compétences des professionnel.le.s RH, considérant la valorisation et la perception de légitimité qui en découlent, le caractère essentiel, voire vital, qui est leur est attribué et la conception techno-optimiste que les personnes interrogées semblent avoir des technologies numériques.

Pourtant, un examen critique de ces nouvelles compétences démontre leur non-spécificité au domaine des RH. La maîtrise de l'analyse d'affaires, les connaissances en stratégie ou en finance et la maîtrise de l'analyse de données quantitatives sont des compétences qui ont pour visée l'amélioration du contrôle de gestion et l'efficacité organisationnelle par la collecte, la structuration et l'analyse de données numériques. Quant aux compétences transversales présentées, elles relèvent d'un ensemble de compétences génériques qui visent surtout à soutenir la gestion de projets de transformation numérique, telles que bien souvent décrites au sein de la littérature sur les compétences à l'ère de la « révolution industrielle 4.0 » (par exemple, Ivaldi et coll., 2021). En plaçant ces compétences au cœur de la fonction RH de demain, les personnes interrogées soulèvent, sans doute inconsciemment, l'idée que la gestion des ressources humaines s'apparente à un domaine d'affaires qu'il s'agit d'analyser en vue de la transformer en un flux de données qui pourront être mobilisées pour soutenir des décisions stratégiques de l'organisation. La non-spécificité de ces compétences, couplée à la rareté de personnes formées en gestion des ressources humaines les détenant, renforcerait certainement une tendance déjà observée de voir de plus en plus de spécialistes en analyse d'affaires et en analytique RH investir la profession (Angrave et coll., 2016; Marler et Boudreau, 2017; McCartney et coll., 2021; Galindo et Leon, 2023) au point de créer un schisme en son sein.

De plus, la valorisation de ce rôle stratégique viendrait déforcer ostensiblement les autres rôles de la fonction RH, en particulier celui de champion des employés. En poursuivant ce processus de datafication des ressources humaines, les gestionnaires RH prennent le risque d'être perçus comme les responsables de la transformation de l'organisation en système de surveillance et de contrôle des ressources humaines, plutôt qu'être perçus comme des acteurs cherchant simplement à améliorer des processus, la performance et l'équité au sein de l'organisation (Sewell et Barker, 2006). Ce gain de légitimité auprès de la haute direction



se solderait par une perte de légitimité auprès des employés... à moins que, comme nous le disait une des personnes interrogées, « *tout ça, là, c'est pour eux qu'on le fait, pour mieux leur rendre service.* » PRH8.

## Conclusion

À travers les perceptions des professionnel.le.s RH qui vivent la transformation numérique, cette recherche vient éclairer une réalité vécue par les acteurs eux-mêmes qui décrivent leurs expériences et non les attentes des acteurs externes, souvent éloignés de la réalité de la fonction RH. Les résultats ont mis en exergue une évolution du rôle des professionnel.le.s RH et de leurs compétences à l'aune de la transformation numérique. Celle-ci vient hisser le rôle stratégique au centre de la fonction RH, en donnant l'impression d'une supériorité par rapport aux autres rôles, notamment le rôle de champion des employés et d'expert administratif. Ce faisant, il est permis de se questionner sur la place qu'occupera la fonction RH et sur sa capacité à assumer une fonction sociale au sein de l'organisation de demain. Selon nous, la transformation numérique de la GRH souligne, à gros traits, la nécessité de questionner non pas uniquement les compétences que les professionnel.le.s RH devraient développer pour s'y adapter, mais bien le rôle fondamental de la fonction RH dans les organisations ainsi que la nature du travail des professionnel.le.s RH.

## RÉFÉRENCES

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics : Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.
- Bondarouk, T. & Ruël, H. (2013). The strategic value of E-HRM : results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414.
- Bondarouk T. & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM : Four Decades of Research on Adoption and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models : re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 18(3), 275-294.
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, É-M. et Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(79), 39-55.
- Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions*. 4e éd., Armand Colin.
- Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence : evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People & Strategy*, 36(4), 28-37.
- Galindo, G. & Léon, E. (2023). Visions prospectives de la fonction RH à l'ère de la transformation digitale au travers de la méthode DELPHI. *Revue de gestion des ressources humaines*, 127, 3-19.
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR : The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational behavior*, 63(2), 159-179.
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model' s functionality for resolving human resource management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Human Resource Management : Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 214-234.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence : On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14.

- Haines III, V. Y., Brouillard, S., & Cadieux, N. (2010). Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines. *Relations industrielles*, 65(3), 491-513.
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44(1), 74-89.
- Ivaldi, S., Giuseppe, S., & Ezio, F. (2021). Dwelling within the fourth industrial revolution : organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 1366-5626. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems : Co-evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38, 533-553.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems : Basics, applications, and future directions*. Sage Publications.
- Lawler III, E. E. et Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner : What does it take to make it happen?. *People and Strategy*, 26(3), 15-29.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., et Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics—uses and impacts. *Human Resource Planning Journal*, 27(4), 27-35.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- Lengnick-Hall, M. L., et Moritz, S. (2003). The impact of E-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365-379.
- Maqueira-Marín, J. M., Bruque-Cámara, S., & Minguela-Rata, B. (2017). Environment determinants in business adoption of cloud computing. *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), 228-246.
- Marler, J. H, et Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Marler, J. H, et Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of E-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18–36.
- Marler, J. H, et Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- Mayer-Schonberger, V. et Cukier, K. (2013). *Big Data. A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston, MA.
- McCartney, S., Murphy, C., et McCarthy, J. (2021). 21st century HR : a competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513.
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713.
- Rüel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 364-380.
- Sewell, G. et Barker, J.R. (2006). “Coercion versus care: using irony to make sense of organizational surveillance”. *Academy of Management Review*, 31(4), 934-961.
- Stone, D. L., et Dulebohn, J. (2013). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Strohmeier, S. (2007). Research in E-HRM: Review and implications. *Human resource management review*, 17(1), 19-37.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.



- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1-30.
- Walker, A. J. (1982). *HRIS development*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Company.
- Wang, X.L., Wang, L., Bi, Z., Li, Y.Y. and Xu, Y. (2016). Cloud computing in human resource management (HRM) system for small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 84(1-4), 485-496.
- Winans, T.B. and Brown, J.S. (2009). Moving information technology platforms to the clouds: insights into IT platform architecture transformation. *Journal of Service Science*, 2(2), 23-33.
- Yeh, C.W. (2012). Cloud computing and human resources in the knowledge era. *Human Systems Management*, 31(3-4), 65-175.