

La digitalisation de la GRH comme levier stratégique de la gouvernance universitaire : développement d'un modèle conceptuel

KEROUANE Oumayma

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGESS)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Chouaib-Doukkali – El Jadida - Maroc

RABHI Dounia

Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales (LARGESS)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Chouaib-Doukkali – El Jadida - Maroc

Résumé : Durant ces dernières décennies, les universités ont connu une transformation profonde, impulsée par la numérisation des systèmes de gestion et l'émergence de nouveaux impératifs organisationnels, stratégiques et technologiques et de gouvernance institutionnelle. Dans ce contexte, la digitalisation de la gestion des ressources humaines (D-GRH) émerge comme un levier stratégique potentiellement décisif pour renforcer la gouvernance universitaire. Le présent article s'inscrit dans cette dynamique en proposant un modèle conceptuel articulés cinq composantes clés de la D-GRH : l'e-recrutement, le SIRH intégré, la gestion numérique des carrières et la formation en ligne et People Analytics et leur influence sur l'efficacité de la gouvernance universitaire. En s'appuyant sur une revue narrative structurée, fondée sur l'analyse d'articles scientifiques publiés entre 2000 et 2025 et issus de bases de données scientifiques, notre étude mobilise quatre cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle, la théorie des capacités dynamiques et la théorie de la gouvernance publique. Cette démarche a permis de synthétiser les travaux existants, d'identifier les mécanismes par lesquels la D-GRH influence la gouvernance et de proposer un modèle conceptuel assorti de cinq hypothèses testables, ouvrant la voie à une validation empirique future.

Mots-clés : Digitalisation RH, SIRH, Gouvernance universitaire, People Analytics, E-GRH, Enseignement supérieur.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20581415>



1. INTRODUCTION

La fonction de gestion des ressources humaines (GRH) dans les universités a connu une transformation considérable, marquée par l'extension progressive de son périmètre d'intervention et l'intégration des technologies numériques. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de modernisation du secteur public, notamment sous l'influence du Nouveau Management Public, qui a favorisé l'adoption de pratiques managériales inspirées du secteur privé. Par ailleurs, le développement du e-HRM a contribué à renforcer cette transformation en digitalisant les processus RH et en redéfinissant le rôle de la fonction RH (Bondarouk & Ruël, 2009). Dans ce contexte, les universités font face à des exigences accrues d'efficacité, de transparence et de reddition de comptes envers leurs multiples parties prenantes.

La digitalisation de la GRH - désignée sous les termes D-GRH ou e-GRH dans la littérature- renvoie à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour soutenir, améliorer et transformer les pratiques de gestion des ressources humaines (Strohmeier, 2020). Or, malgré les efforts déployés par les autorités académiques pour numériser leurs processus RH, un défi majeur persiste : garantir que cette digitalisation se traduise effectivement par un renforcement de la gouvernance institutionnelle.

En effet, plusieurs recherches ont démontré que l'efficacité de la gouvernance universitaire ne dépend pas uniquement de l'existence de structures formelles, mais également de la qualité de l'information disponible, de la transparence des processus de gestion et de la capacité décisionnelle des instances de pilotage (Bleiklie & Kogan, 2007). Or, ces trois dimensions sont précisément celles que la digitalisation de la GRH est susceptible d'améliorer.

Dans cette optique, notre étude s'appuie sur la problématique suivante : *Quelles sont les principales composantes de la digitalisation de la GRH susceptibles de renforcer la gouvernance universitaire, et par quels mécanismes cette relation s'opère-t-elle ?*

Afin de répondre à notre problématique énoncée au préalable, la présente étude s'organise selon cinq axes : la présentation du cadre conceptuel et théorique, l'analyse de la D-GRH dans les universités, l'approche méthodologique adoptée, la proposition du modèle conceptuel assorti d'hypothèses testables, et enfin la conclusion et les perspectives.

2. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

2.1 La digitalisation de la GRH (D-GRH)

La gestion électronique des ressources humaines (e-HRM) peut être appréhendée comme un ensemble de mécanismes d'intégration entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les technologies de l'information (TI), permettant de soutenir et d'optimiser les activités RH (Bondarouk & Ruël, 2009). Toutefois, la définition de ce concept a évolué au fil du temps, reflétant à la fois les avancées technologiques et les transformations des pratiques de GRH. Dans cette perspective, Strohmeier (2007) propose de définir le e-HRM comme la planification, la mise en œuvre et l'application des technologies de l'information visant à connecter et à soutenir différents acteurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, dans la réalisation conjointe des activités de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, des travaux récents soulignent que l'e-GRH dans les universités peut également contribuer à des objectifs de durabilité organisationnelle, en améliorant la communication interne et en réduisant la consommation de ressources physiques (Kisahwan, Priatna, Roswinna, Winarno & Hermana, 2025).

Dans le contexte des universités, les principales composantes de la D-GRH incluent : les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), les plateformes d'e-recrutement et de gestion des talents, les systèmes numériques de gestion des carrières et des compétences, les dispositifs de formation

en ligne (Learning Management Systems), et les tableaux de bord analytiques RH (People Analytics). Chacune de ces composantes est susceptible d'agir différemment sur la gouvernance institutionnelle, ce qui justifie une analyse distincte de leurs effets.

2.2 La gouvernance universitaire : dimensions et enjeux contemporains

La gouvernance universitaire est un concept polysémique qui a fait l'objet de nombreuses conceptualisations dans la littérature (Amaral, Jones & Karseth, 2002 ; de Boer & File, 2009). Dans une acception large, elle désigne l'ensemble des structures, processus et mécanismes par lesquels les universités définissent leurs orientations stratégiques, allouent leurs ressources, rendent compte de leurs actions et maintiennent leur légitimité auprès de leurs parties prenantes.

La littérature distingue plusieurs dimensions de la gouvernance universitaire, notamment : la redevabilité institutionnelle (Institutional accountability) qui fait référence aux notions de la transparence et reddition de comptes, l'efficacité décisionnelle qui se manifeste par la qualité et la célérité des décisions stratégiques, la conformité réglementaire (respect des normes légales et académiques), la performance organisationnelle (résultats académiques, innovation), et la légitimité auprès des parties prenantes. Ces dimensions constituent les variables dépendantes de notre modèle conceptuel.

3. FONDEMENTS THEORIQUES ET MECANISMES

3.1 Théorie de l'agence

La théorie de l'agence postule que toute relation fondée sur la délégation de responsabilités d'un principal à un agent peut engendrer des conflits d'intérêts ainsi que des comportements opportunistes, en raison des asymétries d'information existant entre les deux parties (Jensen & Meckling, 1976). En effet, l'agent détient généralement des informations privilégiées auxquelles le principal ne dispose que d'un accès limité, ce qui réduit la capacité de ce dernier à assurer un contrôle et une supervision efficaces. Cette divergence d'intérêts est à l'origine de ce que la littérature désigne comme les coûts d'agence.

Initialement développée dans le contexte des organisations privées, la théorie de l'agence a progressivement été mobilisée pour analyser les dynamiques de gouvernance dans le secteur public, notamment lorsque les autorités publiques délèguent une certaine autonomie aux gestionnaires des organisations publiques. Dans ce cadre, la relation d'agence apparaît plus complexe en raison de la multiplicité des acteurs impliqués et de la diversité des objectifs poursuivis (Streim, 1994).

Dans cette perspective, la théorie de l'agence analyse les mécanismes mis en œuvre par les principaux afin de réduire ces asymétries d'information et de limiter les comportements opportunistes, notamment à travers les dispositifs de sélection des agents, les systèmes de surveillance et de contrôle, ainsi que les mécanismes incitatifs de nature économique (Kiser, 1999).

La D-GRH, en améliorant la qualité et la disponibilité de l'information sur les ressources humaines, réduit l'asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent. Les SIRH permettent notamment aux instances de gouvernance de disposer en temps réel de données fiables sur les effectifs, les compétences, les charges d'enseignement et les performances, réduisant ainsi les comportements opportunistes et améliorant l'alignement des objectifs. Ainsi, cette théorie constitue un cadre analytique pertinent pour appréhender le SIRH et l'e-recrutement comme déterminants influant sur la transparence universitaire.

3.2 Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) met en évidence les pressions exercées sur les organisations afin qu'elles se conforment aux normes, règles et attentes de leur environnement institutionnel. Dans cette perspective, les universités évoluent au sein de champs organisationnels soumis à des mécanismes d'isomorphisme coercitif, liés aux cadres réglementaires nationaux et internationaux,

mimétique, à travers l'adoption de pratiques considérées comme des standards ou des « bonnes pratiques », et normatif, résultant de la professionnalisation des acteurs de gestion. Ces différentes pressions contribuent à expliquer la diffusion progressive des dispositifs de digitalisation de la gestion des ressources humaines au sein des établissements universitaires, en tant que réponse institutionnellement légitimée aux exigences de modernisation et de performance.

Cette perspective théorique permet d'expliquer pourquoi la D-GRH n'est pas un choix purement rationnel mais également une réponse à des exigences de légitimité institutionnelle. Elle aide aussi à comprendre les résistances au changement et pratiques réelles de gestion. Dès lors, son intégration dans notre modèle de recherche se justifie par sa capacité à expliquer le recours à la D-GRH et à identifier certains de ses déterminants contextuels.

3.3 Théorie des capacités dynamiques

Développée par Teece, Pisano et Shuen (1997), la théorie des capacités dynamiques met l'accent sur la capacité des organisations à reconfigurer leurs ressources et compétences pour s'adapter à des environnements changeants. Dans le contexte des universités, cette théorie suggère que la digitalisation de la gestion des ressources humaines (D-GRH) ne crée de valeur pour la gouvernance universitaire que lorsque les établissements développent des capacités organisationnelles leur permettant d'exploiter efficacement les informations issues des systèmes numériques afin d'améliorer les pratiques de gestion et les processus décisionnels. Dans cette perspective, les travaux de Parry (2011) montrent que le e-HRM contribue principalement à renforcer la dimension stratégique de la fonction RH en favorisant une meilleure qualité de service, une gestion plus efficiente et une réorientation des professionnels RH vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

Les travaux de la littérature montrent que le e-HRM contribue à l'amélioration de l'efficacité des activités de gestion des ressources humaines, à l'optimisation de la qualité des services RH ainsi qu'à l'évolution de la fonction RH vers un rôle davantage stratégique (Hendrickson, 2003 ; Ruel et al., 2006 ; Martin et al., 2008). Dans cette perspective, l'intégration des technologies numériques au sein de la fonction RH apparaît susceptible de renforcer la valeur créée par cette dernière et de soutenir l'avantage concurrentiel de l'organisation. Ainsi, le déploiement des systèmes et outils technologiques dans le domaine des ressources humaines peuvent être considéré comme un levier de création de valeur organisationnelle et d'amélioration de la performance stratégique.

La notion de « capacités analytiques RH » (HR Analytics capabilities) devient ainsi centrale : il ne suffit pas de disposer d'outils numériques performants, encore faut-il que les équipes de direction disposent des compétences pour interpréter les données et les traduire en décisions de gouvernance pertinentes. De même, cette théorie permet d'expliquer que la maturité digitale institutionnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre D-GRH et gouvernance.

3.4 Théorie de la gouvernance publique

La théorie de la gouvernance publique, développée par Osborne (2006) sous le paradigme de la New Public Governance, dépasse les cadres classiques de l'administration bureaucratique wébérienne et du Nouveau Management Public en plaçant au centre de l'analyse les interactions réticulaires entre acteurs publics, privés et civils. Ce paradigme repose sur quatre piliers : la transparence, la redevabilité, la participation des parties prenantes et la création de valeur publique (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

C'est dans ce contexte, marqué par les réformes du NMP et par des exigences accrues de performance et de transparence, que s'inscrivent l'émergence et l'institutionnalisation de la D-GRH comme mécanisme de gouvernance. La D-GRH contribue au renforcement des mécanismes de redevabilité, elle s'inscrit

ainsi comme un dispositif structurant de l'architecture de gouvernance universitaire, en soutenant la transparence, le suivi des actions et la coordination entre les acteurs institutionnels.

4. LA D-GRH DANS LES UNIVERSITES : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

La mise en œuvre des outils numériques de GRH dans les universités s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation digitale de l'enseignement supérieur. Ce mouvement a conduit à des changements significatifs au niveau des processus de gestion interne, de l'organisation du travail et des modalités de pilotage des ressources humaines. Il a pour objectif d'améliorer la performance institutionnelle en répondant aux exigences d'efficacité, d'équité et de transparence.

La gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) est définie comme « le modèle des déploiements et des activités planifiés en matière de ressources humaines visant à permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs » (Wright & McMahan, 1992). Dans cette perspective, les transformations liées à la digitalisation de la fonction RH s'inscrivent dans les dynamiques du e-HRM, lequel vise à améliorer l'efficacité des activités RH et à renforcer leur contribution au soutien de la prise de décision organisationnelle (Marler & Fisher, 2013). Dans ce cadre, de nombreuses organisations, y compris les établissements universitaires, ont progressivement adopté des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) intégrés afin de centraliser la gestion des données du personnel, d'automatiser les processus administratifs et de produire des tableaux de bord de pilotage en temps réel.

D'autres ont investi dans des plateformes d'e-recrutement visant à améliorer l'efficacité du processus de sélection du personnel académique et administratif. Parry et Tyson (2008) ont montré que le recrutement en ligne permet de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité du processus et d'élargir le vivier de candidats accessibles. Van Esch, Black et Ferolie (2019) alertent toutefois sur les risques de discrimination inhérents aux outils d'intelligence artificielle appliqués au recrutement, l'IA pouvant exploiter des caractéristiques personnelles des candidats à des fins de filtrage, ce qui pose de nouveaux défis éthiques pour la gouvernance équitable des universités.

Toutefois, malgré ces efforts, la problématique de l'efficacité réelle de la D-GRH sur la gouvernance demeure posée. En effet, Orlikowski (2000) a démontré que la technologie ne produit pas d'effets de manière déterministe, mais que son impact est façonné par les structures organisationnelles, les pratiques d'usage et les dynamiques institutionnelles dans lesquelles elle s'inscrit. Dès lors, la digitalisation de la GRH ne saurait, à elle seule, améliorer la gouvernance universitaire : son efficacité reste conditionnée par des facteurs contextuels tels que la maturité digitale de l'institution, la culture organisationnelle et le soutien de la direction.

5. METHODOLOGIE

La présente recherche s'appuie sur une revue narrative méthodiquement structurée, élaborée conformément aux standards méthodologiques applicables aux travaux de synthèse à portée théorique. Cette revue couvre la période 2000–2025 et mobilise les sources de données suivantes : Scopus, Web of Science (WoS), Cairn et Google Scholar. Les ensembles de mots-clés utilisés en français et en anglais incluent : « digitalisation RH », « SIRH », « e-GRH », « People Analytics », « gouvernance universitaire », « enseignement supérieur », « digital HRM », « university governance » et « higher education management ».

Les critères d'inclusion portent sur les articles scientifiques évalués par les pairs, publiés en français ou en anglais entre 2000 et 2025, traitant le concept de D-GRH dans les organisations, et abordant explicitement les dimensions de gouvernance ou de performance institutionnelle.

6. PROPOSITION DU MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES TESTABLES

6.1 Développement des hypothèses de recherche

Ainsi qu'il ressort de la revue de littérature, il n'existe pas d'approche unique pour évaluer l'impact de la D-GRH sur la gouvernance universitaire. Cependant, les chercheurs s'accordent sur le fait que cette influence reste conditionnée par la qualité des composantes numériques mises en œuvre et par le contexte institutionnel. C'est dans ce contexte que notre recherche porte sur cinq composantes clés de la D-GRH dans les universités :

1. E-recrutement et objectivation de la sélection

L'e-recrutement désigne l'utilisation de plateformes numériques et d'algorithmes pour automatiser et objectiver les processus de recrutement et de sélection du personnel universitaire. Parry et Tyson (2008) ont montré que le recrutement en ligne permet de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité du processus et d'élargir le vivier de candidats accessibles, bien que son succès demeure conditionné par la taille de l'organisation et son secteur d'activité. Dans le contexte académique, où les recrutements des enseignants-chercheurs et des cadres administratifs font l'objet d'un contrôle auprès des parties prenantes, ces gains d'efficacité et de standardisation du processus de sélection constituent un levier potentiel de renforcement de la transparence et de la gouvernance institutionnelle.

Van Esch, Black et Ferolie (2019) montrent que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les fonctions de recrutement et de sélection est susceptible de redéfinir le périmètre d'intervention des praticiens RH, en automatisant certaines tâches traditionnellement dévolues à l'expertise humaine. Cette transformation soulève un double enjeu : d'une part, elle interroge les modalités d'interaction entre les candidats et les organisations dans un contexte de désintermédiation humaine croissante ; d'autre part, elle questionne la capacité des professionnels RH à s'approprier ces outils technologiques et à les articuler avec leurs pratiques existantes. Toutefois, les auteurs alertent sur les risques de discrimination inhérents à ces outils, l'IA pouvant exploiter des caractéristiques personnelles des candidats à des fins de filtrage, ce qui pose de nouveaux défis éthiques pour la gouvernance équitable des organisations. Partant de ces constats, et en considérant que la numérisation du recrutement permet de standardiser les processus et d'élargir le vivier de candidats (Parry & Tyson, 2008), nous formulons l'hypothèse suivante : ***H1 : L'adoption de l'e-recrutement dans les universités améliore significativement la transparence et l'équité des processus de sélection, renforçant ainsi la gouvernance institutionnelle.***

2. SIRH intégré et qualité de l'information décisionnelle

La littérature met en évidence un consensus autour des bénéfices perçus du SIRH, tout en soulignant que son adoption demeure conditionnée par la disponibilité des ressources financières et des compétences organisationnelles nécessaires à son déploiement. Parmi les bénéfices les plus fréquemment documentés figurent l'amélioration de la compétitivité par l'optimisation des opérations RH, la diversification du reporting, la réorientation de la fonction RH vers une dimension stratégique, l'implication des employés dans le système et la refonte globale de la fonction RH (Beckers et Bsat 2002). Dans la même perspective, Broderick et Boudreau (1992) ont montré que le SIRH constitue un levier de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité de service et de stimulation de l'innovation organisationnelle. Enfin, Sadri et Chatterjee (2003) ont établi que l'informatisation de la fonction SIRH accélère la prise de décision en matière de développement, de planification et d'administration des ressources humaines, en facilitant le stockage, la mise à jour, la classification et l'analyse des données. Plus récemment, Ngai et Wat (2006) ont confirmé, à travers une analyse empirique, que les principaux bénéfices perçus des SIRH incluent l'accélération du traitement administratif et le renforcement de la capacité de reporting. Kavanagh et Johnson (2018) définissent le SIRH comme un système socio-technique permettant l'acquisition, le

stockage, la manipulation, l'analyse et la diffusion d'informations pertinentes sur les ressources humaines. Marler et Fisher (2013) ont montré que les systèmes d'e-GRH contribuent à la GRH stratégique lorsqu'ils sont déployés dans un environnement organisationnel favorable, notamment en termes de soutien de la direction et d'alignement avec la stratégie institutionnelle. En se basant sur ces constats, nous avançons la proposition suivante : ***H2 : L'intégration d'un SIRH dans les universités améliore significativement la qualité de l'information décisionnelle et renforce ainsi l'efficacité de la gouvernance institutionnelle.***

3. Gestion numérique des carrières et alignement stratégique

La gestion des talents et de la performance s'est ainsi inscrite dans l'agenda stratégique de la GRH de nombreuses universités, et se trouve renforcée par la tendance des universités à passer d'un modèle collégial à un modèle managérial (Deem, 2001). L'utilisation et l'importance des indicateurs de performance individuels, tels que la bibliométrie dans l'évaluation et le recrutement des universitaires, ont par conséquent augmenté (Tijssen et al., 2002 ; Van Raan, 2005 ; Basu, 2006).

La technologie a transformé la manière dont les processus RH sont actuellement gérés, principalement en termes de collecte, de stockage, d'utilisation et de diffusion des informations relatives aux candidats et aux employés par les organisations. De plus, elle a modifié la nature des emplois, les relations professionnelles et les modes de supervision. Stone, Deadrick, Lukaszewski et Johnson (2015) ont montré que les technologies numériques appliquées à la GRH permettent d'objectiver les processus d'évaluation, de standardiser les critères de progression de carrière et de renforcer la transparence des décisions. Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2006) ont par ailleurs démontré que l'intégration des systèmes d'information RH avec les plateformes de gestion des compétences génère un avantage concurrentiel en facilitant l'alignement des ressources humaines avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Dans le contexte de la gouvernance, la gestion numérique des carrières contribue à l'alignement des compétences du personnel avec les orientations stratégiques de l'université, à la réduction des coûts d'agence liés à la rotation du personnel stratégique et à l'amélioration de la performance institutionnelle à long terme. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H3 : La gestion numérique des carrières et des compétences contribue positivement à l'alignement stratégique des ressources humaines et renforce la performance de gouvernance universitaire.

4. Formation en ligne et développement des capacités de gouvernance

Le renforcement des capacités de gouvernance au sein des universités passe, entre autres, par la formation continue des personnels pédagogiques et administratifs aux pratiques de pilotage institutionnel et de management stratégique. Or, les dispositifs traditionnels de formation en présentiel se heurtent à des contraintes structurelles -hétérogénéité des profils, rigidité des formats - qui limitent leur portée et leur efficacité. La digitalisation des dispositifs de formation, à travers les Learning Management Systems (LMS) et les Massive Open Online Courses (MOOCs), offre des perspectives prometteuses pour surmonter ces obstacles et développer les compétences de gouvernance à grande échelle.

Garrison (2017), dans son cadre théorique de la Community of Inquiry, a montré que l'apprentissage en ligne en milieu universitaire repose sur l'interaction de trois dimensions interdépendantes : la présence cognitive, la présence sociale et la présence enseignante. Ce cadre met en évidence que l'efficacité de la formation en ligne ne dépend pas uniquement de l'infrastructure technologique, mais également de la qualité de la conception pédagogique et de l'engagement institutionnel. Bates (2019) prolonge cette réflexion en proposant des lignes directrices pour la conception de l'enseignement à l'ère numérique, insistant sur la nécessité d'aligner les choix technologiques avec les objectifs pédagogiques et les besoins institutionnels. Toutefois, Guri-Rosenblit (2009) invite à la prudence en démontrant que les effets réels des technologies numériques dans l'enseignement supérieur demeurent souvent en deçà des attentes, en raison de l'écart persistant entre le potentiel technologique annoncé et les pratiques effectives d'appropriation par les acteurs institutionnels. De même, Selwyn (2014) rappelle que la technologie n'est

pas neutre et que la numérisation des dispositifs de formation peut reproduire, voire amplifier, les inégalités existantes en matière d'accès aux ressources numériques. Fort de ces constats, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : L'utilisation des dispositifs de formation en ligne (LMS) renforce les capacités managériales et de gouvernance des personnels universitaires, améliorant ainsi la qualité de la gouvernance institutionnelle.

5. People Analytics et pilotage stratégique de la gouvernance

L'émergence des People Analytics, l'utilisation systématique de données et de méthodes analytiques pour améliorer les décisions relatives aux ressources humaines représente l'une des contributions les plus significatives de la D-GRH au pilotage des organisations. Tursunbayeva, Di Lauro et Pagliari (2018), dans une scoping review des travaux sur les People Analytics, ont cartographié les frontières conceptuelles de ce champ et identifié ses principales propositions de valeur, notamment l'amélioration de la prise de décision fondée sur les données et le renforcement de l'alignement stratégique de la fonction RH. Marler et Boudreau (2017), dans leur revue systématique des travaux sur les HR Analytics, ont mis en évidence la distinction entre les simples indicateurs RH (HR metrics) et l'analytique RH à proprement parler, soulignant que l'adoption effective des HR Analytics dépend de la maturité organisationnelle et du soutien de la direction.

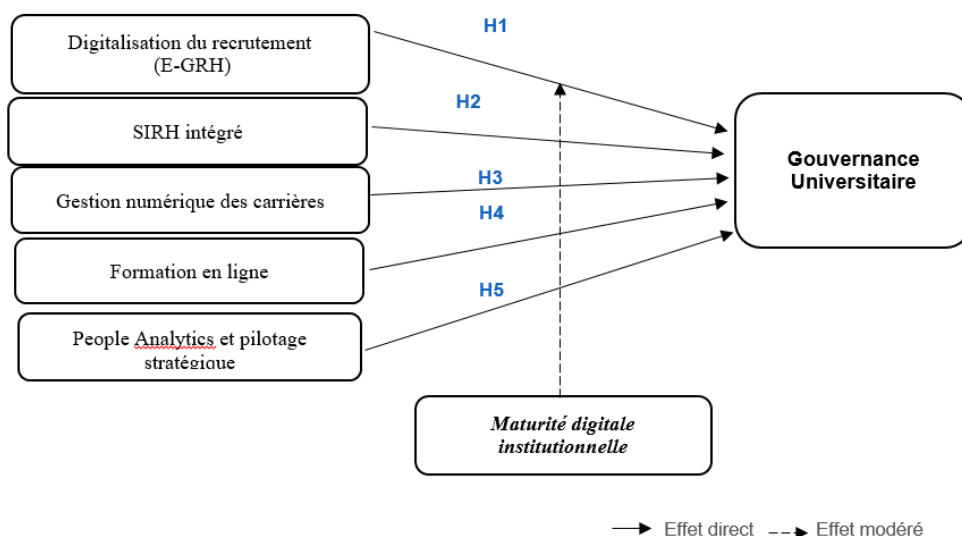
Dans le contexte universitaire, l'application de ces approches analytiques aux données RH offre des perspectives prometteuses pour anticiper les besoins en personnel, prévenir le turnover des enseignants-chercheurs stratégiques et optimiser l'allocation des ressources humaines en fonction des priorités institutionnelles. Fitz-enz (2010) a développé le concept de ROI du capital humain, proposant des indicateurs objectifs de mesure de la valeur économique des investissements RH pour évaluer l'efficacité de la gestion du personnel. Partant de ces constats, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 : L'utilisation des People Analytics dans la gestion des ressources humaines universitaires améliore significativement la qualité des décisions de gouvernance et le pilotage stratégique de l'institution.

6.2 Proposition du modèle conceptuel

En se basant sur l'apport théorique et les hypothèses formulées ci-dessus, nous proposons le modèle conceptuel synthétique dans la Figure N°1 suivante :

Figure N°1 : Modèle conceptuel des déterminants de la D-GRH sur la gouvernance universitaire



Source : Auteurs

7.3 Implications testables

Les principaux construits de notre modèle de recherche sont synthétisés dans le tableau N°1 ci-dessous. Sur la base de la revue de littérature, chaque construit a été décliné en un ensemble d'items spécifiques, permettant la conduite d'analyses aussi bien quantitatives que qualitatives.

Tableau N°1 : Principaux construits et items de notre modèle de recherche

Construits	Items	Justification théorique	Références clés
E-recrutement et sélection numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Plateformes de recrutement en ligne • Algorithmes de présélection des candidats • Outils d'évaluation et de scoring digital • Portails candidats et bases de CV numériques • Entretiens vidéo différés et en ligne 	<i>La théorie de l'agence souligne que le recrutement numérique réduit l'asymétrie d'information et le favoritisme, renforçant la transparence</i>	Jensen & Meckling (1976) ; Bondarouk & Ruël (2009) ; Parry & Tyson (2008) ; Van Esch et al. (2019)
SIRH intégré	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation des données RH • Tableaux de bord de pilotage • Automatisation des processus administratifs • Reporting en temps réel aux instances de gouvernance • Interopérabilité des systèmes 	<i>La théorie des capacités dynamiques : le SIRH est une ressource stratégique génératrice de valeur décisionnelle pour la gouvernance</i>	Teece et al. (1997) ; Kavanagh & Johnson (2018) ; Marler & Fisher (2013) ; Ngai & Wat (2006)
Gestion numérique des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels de gestion des compétences • Cartographie numérique des postes • Plans de succession digitalisés • Systèmes d'évaluation en ligne • Mobilité interne via plateformes RH 	<i>La théorie institutionnelle : les pressions isomorphiques poussent les universités à adopter des pratiques numériques légitimées</i>	DiMaggio & Powell (1983) ; Thunnissen et al. (2013) ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2006)
Formation en ligne (LMS)	<ul style="list-style-type: none"> • Plateformes LMS (Moodle, Canvas...) • MOOCs institutionnels • Formation des dirigeants à la gouvernance • Suivi des parcours de formation • Certification des compétences en ligne 	<i>Les LMS renforcent les capacités de gouvernance en développant les compétences managériales et institutionnelles à grande échelle</i>	Bates (2019) ; Guri-Rosenblit (2009) ; Selwyn (2014) ;
People Analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs RH • Analyses prédictives de turnover • Mesure de la performance académique • Big Data RH • Reporting stratégique au Conseil d'Administration 	<i>La théorie des capacités dynamiques : les analytics RH transforment les données en décisions stratégiques de gouvernance</i>	Marler & Boudreau (2017) ; Tursunbayeva et al. (2018) ; Fitz-enz (2010) ; Gandomi & Haider (2015)

Gouvernance universitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du Conseil d'Administration • Conformité réglementaire • Performance organisationnelle • Transparence envers les parties prenantes 	<i>La gouvernance universitaire renvoie à l'ensemble des structures, processus et mécanismes par lesquels les universités définissent leurs orientations stratégiques, rendent compte de leurs actions et maintiennent leur légitimité institutionnelle. Les réformes inspirées du NMP ont renforcé les exigences de redevabilité et d'efficacité décisionnelle</i>	Shattock (2006) ; Bleiklie & Kogan (2007) ; de Boer & File (2009) ; Amaral et al. (2002)
----------------------------------	--	---	--

Source : Auteurs

7. CONCLUSION

En synthèse, le renforcement de la gouvernance universitaire repose aujourd'hui en grande partie sur la capacité des établissements d'enseignement supérieur à tirer parti des potentialités offertes par la digitalisation de leur système de GRH. Notre étude met en évidence cinq composantes clés de la D-GRH - l'e-recrutement, le SIRH intégré, la gestion numérique des carrières, la formation en ligne et le People Analytics - évalués à travers des indicateurs mesurables. De même, la maturité digitale institutionnelle est considérée comme un facteur de contingence modérateur, susceptible de renforcer l'effet positif de ces déterminants sur la gouvernance universitaire.

Sur le plan théorique, cette recherche structure ces déterminants et propose un ensemble d'hypothèses, offrant un cadre conceptuel clair pour les investigations futures, accompagné d'une matrice d'items. Au niveau méthodologique, le modèle conceptuel présenté constitue un canevas pour la validation empirique, facilitant la collecte de données et l'analyse statistique ou qualitative.

Du point de vue managérial, les résultats fournissent des recommandations pratiques pour les directions universitaires notamment : l'investissement dans des SIRH intégrés dotés de capacités analytiques avancées, le développement des compétences numériques des gestionnaires RH, la mise en place de dispositifs d'e-recrutement transparents et équitables, et l'adoption de plateformes LMS pour la formation continue des personnels.

L'étude présente toutefois certaines limites, liées à sa nature théorique et exploratoire, au biais de sélection documentaire et à l'absence de validation empirique. Enfin, les perspectives de recherche incluent la réalisation d'études de cas multiples et d'enquêtes multi-institutions, utilisant des approches quantitatives (pour mesurer l'impact de la D-GRH sur la gouvernance) et qualitatives (entretiens avec des dirigeants universitaires et des responsables RH), afin d'évaluer de manière approfondie l'effet cumulatif des composantes de la D-GRH sur la gouvernance institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B. (Eds.). (2002). *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-015-9946-7>
- [2] Basu, A. (2006). Using ISI's 'Highly Cited Researchers' to obtain a country level indicator of citation excellence. *Scientometrics*, 68(3), 361–375.
- [3] Bates, A. W. (2019). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning* (2e éd.). Tony Bates Associates Ltd. <https://pressbooks.bccampus.ca/teachinginadigitalagev2/>
- [4] Beckers, A. M., & Bsot, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41–50.
- [5] Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>
- [6] Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- [7] Broderick, R., & Boudreau, J. W. (1992). Human resource management, information technology, and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2), 7–17. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274391>
- [8] Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- [9] de Boer, H., & File, J. (Eds.). (2009). *Higher Education Governance Reforms across Europe*. ESMU.
- [10] Deem, R. (2001). Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/03050060020020417>
- [11] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- [12] Fitz-enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. AMACOM.
- [13] Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- [14] Garrison, D. R. (2017). *E-Learning in the 21st Century: A Community of Inquiry Framework for Research and Practice* (3e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315667263>
- [15] Guri-Rosenblit, S. (2009). *Digital Technologies in Higher Education: Sweeping Expectations and Actual Effects*. Nova Science Publishers.
- [16] Hendrickson, A. (2003). Human resource information systems: Backbone technology for contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381–394. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5>
- [17] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [18] Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2018). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (4e éd.). SAGE Publications.
- [19] Kisahwan, D., Priatna, D. K., Roswinna, W., Winarno, A., & Hermana, D. (2025). E-HRM framework for sustainable performance in higher education. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2), 100316. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100316>
- [20] Kiser, E. (1999). Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: An illustration from state policy implementation. *Sociological Theory*, 17(2), 146–170. <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00073>
- [21] Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, 45(2), 179–194. <https://doi.org/10.1002/hrm.20103>
- [22] Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- [23] Marler, J. H., & Fisher, S. L. (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>
- [24] Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). *Technology, Outsourcing and Transforming HR*. Elsevier.

- [25] Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2006). Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3), 297–314. <https://doi.org/10.1108/00483480610656702>
- [26] Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- [27] Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- [28] Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556791>
- [29] Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- [30] Ruël, H., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee Relations*, 29(3), 280–291. <https://doi.org/10.1108/01425450710741757>
- [31] Sadri, J., & Chatterjee, V. (2003). Building organisational character through HRIS. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(1), 84–98. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.001044>
- [32] Selwyn, N. (2014). *Distrusting Educational Technology: Critical Questions for Changing Times*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315813547>
- [33] Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance in Higher Education*. Open University Press.
- [34] 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- [35] Streim, H. (1994). Agency problems in the legal political system and supreme auditing institutions. *European Journal of Law and Economics*, 1(3), 177–191. <https://doi.org/10.1007/BF01552470>
- [36] 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>
- [37] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- [38] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- [39] Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’ *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- [40] Tijssen, R., Visser, M., & van Leeuwen, T. (2002). Benchmarking international scientific excellence: Are highly cited research papers an appropriate frame of reference? *Scientometrics*, 54(3), 381–397. <https://doi.org/10.1023/A:1016082432272>
- [41] Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics — A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- [42] Van Raan, A. (2005). Statistical properties of bibliometric indicators: Research group indicator distributions and correlations. *Scientometrics*, 57(3), 408–430. <https://doi.org/10.1007/s11192-005-0027-y>