



HAL
open science

L'acceptabilité de l'intelligence artificielle appliquée aux systèmes d'information des ressources humaines : cas d'un agent conversationnel

Lou Menant

► To cite this version:

Lou Menant. L'acceptabilité de l'intelligence artificielle appliquée aux systèmes d'information des ressources humaines : cas d'un agent conversationnel. Psychologie. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. Français. NNT : 2021MON30091 . tel-03697429

HAL Id: tel-03697429

<https://theses.hal.science/tel-03697429>

Submitted on 16 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par **l'Université Paul Valéry Montpellier III**

Préparée au sein de l'école doctorale 60
Et de l'unité de recherche EPSYLON, E.A. 4556

Spécialité : **PSYCHOLOGIE SOCIALE DU TRAVAIL
ET DES ORGANISATIONS**

Présentée par **LOU MENANT**

**L'ACCEPTABILITE DE L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE APPLIQUÉE AUX
SYSTEMES D'INFORMATION DES
RESSOURCES HUMAINES : cas d'un agent
conversationnel**

Soutenue le 15 décembre 2021 devant le jury composé de

Madame Valérie FOINTIAT, PR, Université Aix-Marseille	Examinatrice
Monsieur Alain SOMAT, PR, Université Rennes 2	Rapporteur
Monsieur Eric BRANGIER, PR, Université Lorraine	Président du jury
Madame Céline SAUVEZON, MCF, Université Paul Valéry Montpellier 3	Examinatrice
Monsieur Daniel Gilibert, PR, Université Paul Valéry Montpellier 3	Directeur de thèse

« La machine gouverne. La vie humaine est rigoureusement enchainée par elle, assujettie aux volontés terriblement exactes des mécanismes. Ces créatures des hommes sont exigeantes. Elles réagissent à présent sur leurs créateurs et les façonnent d'après elles. Il leur faut des humains bien dressés ; elles en effacent peu à peu les différences et les rendent propres à leur fonctionnement régulier, à l'uniformité de leurs régimes. Elles se font donc une humanité à leur usage, presque à leur image »

Paul Valéry, Essais quasi politiques, 1930

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Daniel Gilibert, mon directeur de thèse. Sans vous Monsieur, tout cela aurait été impossible. Alors merci pour tout, pour vos conseils, votre soutien, vos idées, vos explications et vos réponses à mes questions si nombreuses. Merci également à Madame Céline Sauvezon, ma référence en matière de contexte organisationnel. Merci Madame, de m'avoir donné envie de considérer le rôle des structures organisationnelles dans ma compréhension des comportements humains, merci de vos conseils et remarques qui m'ont permis d'avancer et de ne pas me perdre en chemin. Et enfin merci d'avoir accepté de faire partie de mon jury. Je tiens à remercier Monsieur Somat et Monsieur Brangier d'avoir accepté de faire partie de mon jury, d'avoir pris le temps de lire cette thèse et de s'intéresser à ce travail. Et enfin, je remercie Madame Fointiat d'avoir accepté de présider ce jury.

Je remercie PeopleSpheres, pour m'avoir offert cette opportunité et m'avoir permis d'apprendre tant de choses. Merci à Monsieur Philippe Bloquet, mon directeur en entreprise, et à toutes les équipes PeopleSpheres de leur soutien durant ces trois années. Merci à Monsieur François Avédian d'avoir cru en moi et de m'accorder sa confiance, à Monsieur Alexandre Diard, d'avoir mis ses compétences au service de la réussite de ce projet, à Monsieur Nicolas Choupin, de toujours s'intéresser à l'avancement de cette thèse, à Arianne Bolland, sans qui les débuts auraient sûrement frôlé le chaos, à Anne Sophie Martin pour tellement de choses que je ne les énumérerai pas ici et merci à chacune des personnes qui travaillent au sein des différentes équipes de PeopleSpheres pour leurs participations et les enseignements qu'ils m'ont apportés.

Merci à toi, Florian, tu as su me supporter et me soutenir quand bien même cela n'a pas toujours été facile. Merci à mon papa, mon deuxième cerveau, ma capacité à prendre du recul, de m'avoir écouté et de le faire encore.

Tout travail de thèse implique de nombreux soutiens, intellectuels, institutionnels et émotionnels. Si je devais dresser la liste exhaustive des personnes qui m'ont soutenues, épaulées, conseillées durant ces trois années, nous n'aurions plus de place pour rédiger la thèse en elle-même, alors je tiens à vous dire merci à vous tous qui avez croisé mon chemin et qui m'avez, d'une manière ou d'une autre, permis de réaliser ce travail.

Et enfin, merci à Flocon et Lascar, mes deux adorables chats, d'avoir toléré ma présence durant ces longues heures de travail dans leur salon.

Résumé

Notre thèse porte sur l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. L'acceptabilité renvoie à l'intention d'utiliser cette technologie par les collaborateurs. Notre travail poursuit deux objectifs 1) identifier les perceptions individuelles pouvant prédire l'intention d'utiliser cette technologie et 2) étudier le rôle spécifique de la configuration structurelle de l'organisation dans cette acceptabilité. Nos résultats suggèrent que plus un individu percevra l'agent conversationnel comme utile, facile à utiliser, digne de confiance, respectant les principes de justice informationnelle et soutenue à la fois par la hiérarchie et les pairs, plus il aura l'intention de l'utiliser. Nous pouvons également noter que lorsque le contrôle comportemental perçu par le futur utilisateur est faible, alors il aura plus tendance à avoir l'intention d'utiliser la technologie s'il la perçoit comme facile à utiliser. De même, en abordant la question du rôle de l'organisation au travers du modèle de Mintzberg (1982), nous avons pu identifier que les structures ayant tendance à être bureaucratiques étaient plus favorables à l'intention d'utiliser la technologie par les collaborateurs. De manière plus détaillée, les entreprises vraisemblablement les plus favorables à une intention comportementale d'utilisation du chatbot RH de la part des collaborateurs sont des organisations qui I) coordonnent leurs activités via la standardisation des procédés de travail ou des résultats, II) ont peu de mécanismes de liaison et, III) déploient des systèmes de planification des actions et de contrôle des résultats. De plus, nos résultats suggèrent que les facteurs de contingence influencent également l'acceptabilité d'un chatbot RH. En effet, les individus travaillant dans une structure dont l'environnement est simple et stable, et/ou ayant un système technique régulateur, ont plus l'intention d'utiliser la technologie que les autres. Le lecteur pourra trouver dans la partie « Vue d'ensemble de la thèse », une synthèse détaillée de nos travaux de recherche.

Mots clé : Acceptabilité, SIRH, Intelligence artificielle, Agent Conversationnel, Structure Organisationnelle

Abstract

Our thesis focuses on the acceptability of a conversational agent dedicated to human resources management. That is, the intention to use this technology by employees. Our work has two objectives: 1) to identify the individual perceptions that may predict the intention to use this technology and 2) to study the specific role of the organisation's configuration in this acceptability. Our results suggest that the more an individual perceives the conversational agent as useful, easy to use, trustworthy, respecting the principles of informational justice and supported by both hierarchies and peers, the more they will intend to use it. We can also note that when the perceived behavioural control of the prospective user is low, then they are more likely to intend to use the technology if they perceive it as easy to use. Similarly, by addressing the question of the role of the organisation through Mintzberg's (1982) model, we were able to identify that structures that tended to be bureaucratic were more conducive to the intention to use the technology by employees. In more detail, companies that are likely to be more favourable to the formation of behavioural intention to use the HR chatbot by employees, I) coordinate their activities through the standardisation of work processes or results, II) have few liaison mechanisms and, III) deploy systems for planning actions and monitoring results. Furthermore, our results suggest that contingency factors influence the acceptability of an HR chatbot. Indeed, individuals working in a structure with a simple and stable environment and/or with a regulating technical system are more likely to use the technology than others. The reader can find a detailed summary of our research work in the "Overview of the thesis" section.

Key words: Acceptability, HRIS, Artificial intelligence, chatbot, organizational structure.

Introduction et objectifs

Après les premières révolutions industrielles découlant de l'avènement de la mécanisation de la production, nous assistons actuellement à une révolution des professions intellectuelles en raison de l'évolution rapide de l'intelligence artificielle (Haenlein & Kaplan, 2019). Ces technologies ont pour objectif de traiter rapidement un grand nombre d'informations afin de prendre des décisions ou d'assister l'être humain dans ses prises de décision. L'acceptabilité par les utilisateurs, soit leur intention d'utiliser la technologie, est un des moteurs de l'adoption des technologies dans les entreprises (Al-Zu'bi, 2013 ; Yusof et al., 2008). Cela a probablement participé à la richesse actuelle de la littérature relative à l'acceptabilité des technologies. Notre thèse se concentre sur l'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre des ressources humaines et plus spécifiquement sur les agents conversationnels RH ou chatbots RH.

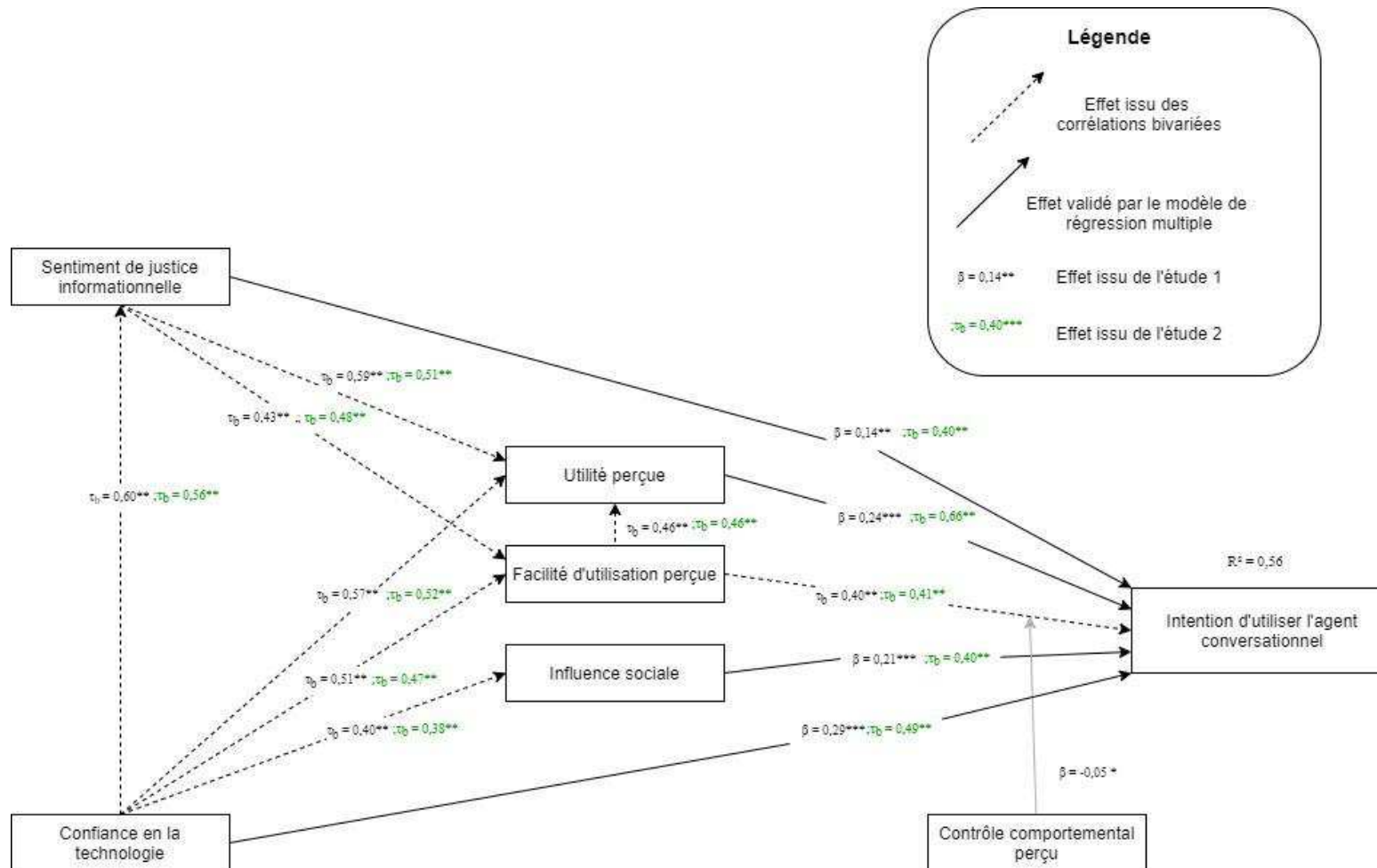
Notre étude poursuit deux objectifs principaux : 1) identifier les prédicteurs individuels de l'acceptabilité d'un chatbot RH et 2) identifier les variables de configuration organisationnelle pouvant exercer une influence sur l'acceptabilité de ces technologies. Bien que la littérature soit riche sur l'acceptabilité des technologies, nous n'avons identifié aucune étude traitant spécifiquement des chatbots RH. La première partie de cette thèse porte donc sur la littérature antérieure relative à l'acceptabilité de technologies connexes à celle que nous étudions. Notre revue de littérature traite des questions d'acceptabilité i) des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), ii) de l'intelligence artificielle, iii) des agents conversationnels et iiiii) de l'intelligence artificielle intégrée aux SIRH. Cette revue nous a permis d'identifier les variables de perception individuelle suivantes comme potentiels prédicteurs de l'acceptabilité d'un agent conversationnel RH : a) l'utilité perçue (Huang & Martin-Taylor, 2013; Richad et al., 2019; Shahreki et al., 2020) ; b) la facilité d'utilisation perçue (Davis, 1989; Huang & Chueh, 2021; Ochmann & Laumer, 2020; Venkatesh et al., 2003), c) l'influence sociale (Bel, 2016; Brachten et al., 2021; Ochmann & Laumer, 2020; Rahman et al., 2016; Venkatesh

et al., 2016), d\ les conditions facilitatrices, e\ la confiance en la technologie (Choi, 2021; Hmoud & Várallyai, 2020; Reinke, 2003; Lippert, 2007; Seitz et al., 2020; Sheridan, 2019), f\ la confiance en le fournisseur (Lippert, 2007), g\ la confiance en l'employeur (Lippert, 2007), h\ le contrôle comportemental perçu (Brachten et al., 2021; Laurim et al., 2021), i\ la justice informationnelle (Alapetite et al., 2009 ; Huang & Chueh, 2021 ; Nadarzynski et al., 2019 ; Udekwe & Harpe, 2017 ; van der Goot & Pilgrim, 2020 ; Yusof et al., 2008) et, enfin, j\ l'expérience antérieure (Ochmann & Laumer, 2020 ; Bel, 2016). Pour notre second objectif, la littérature, portant sur des technologies connexes ne permet de répondre à la question que de manière éparse. Nous avons donc fait le choix de baser nos hypothèses sur le modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982) afin de considérer le rôle de l'organisation de manière intégrative et cohérente. Les variables organisationnelles retenues sont : le mécanisme de coordination dominant dans l'organisation, ses paramètres de conception ainsi que son environnement et son système technique préexistant. Afin de traiter ces hypothèses de manière organisée, la deuxième partie de notre thèse porte sur l'étude 1 relative aux prédicteurs individuels de l'acceptabilité d'un chatbot RH et la troisième partie traite spécifiquement du rôle de l'organisation au travers de l'étude 2. Le tableau suivant synthétise les éléments méthodologiques de nos deux études.

Étude	Type de données	Taille de l'échantillon	Critères de l'échantillon	Support de recueil de données	Objectifs
Étude 1	Quantitative	399 participants	Avoir travaillé et être français	Questionnaire en ligne auto-administré	Identifier les prédicteurs individuels de l'acceptabilité d'un chatbot RH
	Qualitative	7 entreprises	Être un interlocuteur de PeopleSpheres et avoir au moins 1 an d'ancienneté dans l'entreprise	Entretien semi directif basé sur le modèle de Mintzberg	Définir les modalités des variables organisationnelles pour chaque société afin de comparer les résultats relatifs aux perceptions individuelles
Étude 2	Quantitative	105 participants	Travailler dans une des 7 sociétés ayant participé à la phase de recueil de données qualitative et utiliser le SIRH PeopleSpheres	Questionnaire en ligne auto-administré	Vérifier la consistance des prédicteurs individuels avec l'étude 1 & comparer les scores de perceptions individuelles selon les variables organisationnelles

Les résultats relatifs aux perceptions individuelles

Le schéma ci-dessous synthétise les principaux résultats obtenus quant aux variables de perceptions individuelles permettant de prédire l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Les résultats relatifs aux variables organisationnelles

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les modalités des variables organisationnelles que nous avons considérées pour lesquelles les scores obtenus pour les différentes variables de perceptions individuelles sont les plus positifs.

Variables organisationnelles	Définition de la variable	Variables de perceptions individuelles						
		Intention d'utiliser	Utilité perçue	Facilité d'utilisation perçue	Influence sociale	Soutien direction	Justice informationnelle	Confiance en la technologie
Mécanisme de coordination	Moyens utilisés par les entreprises pour coordonner les différents processus permettant l'accomplissement du travail	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats		Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats
Spécialisation du travail	La spécialisation horizontale : diversité de tâches que comprennent les postes. La spécialisation verticale : niveau de contrôle que la personne a sur son activité	Spécialisation verticale	Peu de spécialisation	Peu de spécialisation			Peu de spécialisation	Spécialisation verticale
Formalisation du comportement	Régulation du comportement des collaborateurs par le biais de la spécification du travail incluse dans le poste, des flux de travail ou encore par le biais de politiques ou règlement s'appliquant à toutes les situations			Faible formalisation		Forte formalisation		
Formation	Transfert des connaissances et pratiques auprès des collaborateurs							
Socialisation	Consiste à faire intégrer à un collaborateur les normes de la structure.		Socialisation importante	Socialisation importante				

Système de planification et de contrôle	La planification des actions : définition en amont des décisions à prendre, des actions à réaliser et du moment où cela devra être fait. Le contrôle des performances : objectif à atteindre dans un temps donné, mais sans définir précisément chaque action à entreprendre pour y parvenir.	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats		Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats
Mécanismes de liaison	Processus formels favorisant les échanges entre les professionnels (postes de liaisons, groupes de travail ou groupes de projets).	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison
Décentralisation	Décentralisation horizontale : accorder du pouvoir à des personnes hors de la ligne hiérarchique Décentralisation verticale : répartir le pouvoir au sein des différents niveaux de la ligne hiérarchique	Décentralisation horizontale et verticale sélective	Décentralisation horizontale et verticale sélective	Décentralisation horizontale et verticale sélective			Décentralisation horizontale et verticale sélective	
Environnement		Complexe et dynamique	Complexe et dynamique	Complexe et dynamique		Simple et stable	Complexe et dynamique	Complexe et dynamique
Système technique	Complexité : difficulté avec laquelle il est possible de comprendre le système technique Régulation : impacte et contrôle sur le travail des individus	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur

Conclusion

La partie 4 de cette thèse reprend l'ensemble des résultats dans une discussion générale. En synthèse, notre recherche a permis de valider l'intérêt de variables usuelles (utilité perçue, facilité d'utilisation perçue et influence sociale) de l'intention d'utiliser une technologie dans le cas spécifique des agents conversationnels RH, tout en suggérant de considérer des variables supplémentaires et moins couramment étudiées (confiance en la technologie et justice informationnelle). Le modèle intégrant ces 5 variables explique 56% de la variance de l'intention d'utiliser, et notre seconde étude, bien que n'ayant pas permis de tester le modèle au travers d'une régression multiple, présente des corrélations entre variables consistantes avec les résultats de l'étude 1.

Concernant le rôle de l'organisation dans l'acceptabilité d'un chatbot RH, il nous semble que notre étude confirme l'intérêt de mieux considérer les variables de configuration organisationnelle. Nos résultats, cohérents avec ceux de Bobillier Chaumon et Brangier en 2000, mettent en avant que plus les caractéristiques d'utilisation et les finalités d'usage de l'agent conversationnel s'intègrent sans rupture dans le fonctionnement et les modes de coordination usuels au sein de l'entreprise, plus les collaborateurs ont l'intention de l'utiliser. Dans notre cas spécifique, il semblerait que l'agent conversationnel soit a priori mieux accepté dans les structures à tendance bureaucratique, c'est-à-dire dans lesquelles la standardisation est répandue et les mécanismes relevant de la communication inter-individuelle peu développés. Ceci est donc cohérent avec les caractéristiques des agents conversationnels dont, rappelons-le, les principales conséquences sont la standardisation des réponses apportées aux questions relatives aux ressources humaines, et le remplacement de la communication entre deux êtres humains par une interaction entre un individu et une technologie. Les implications en termes de recherches futures et en termes d'implication pratique pour les organisations sont enfin discutées.

1. Table des matières

<i>Remerciements</i>	3
<i>Résumé</i>	4
Introduction et objectifs	6
Les résultats relatifs aux perceptions individuelles.....	8
Les résultats relatifs aux variables organisationnelles	9
Conclusion.....	11
1. Table des matières.....	12
Introduction	21
Partie 1 : Revue de littérature	30
1. L'Acceptabilité : prémisses de l'usage des technologies	30
1.1. Le <i>continuum</i> de l'usage des technologies	30
1.2. L'acceptabilité des technologies : définition et principaux modèles.....	32
1.3. Le modèle de la confiance en la technologie.....	47
1.4. La justice informationnelle : potentiel prédictif de l'intention d'usage.....	51
2. L'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre de la gestion des ressources humaines.....	56
2.1. L'acceptabilité des technologies RH.....	56
2.2. L'acceptabilité des technologies intelligentes.....	66
Partie 2 : Étude 1 : analyse des facteurs de l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines	82
3. Problématique et hypothèses.....	82
3.1. Problématique et modèle de recherche	82
3.2. Présentation des hypothèses de l'étude 1	88

4.	Population	95
4.1.	Taille de l'échantillon.....	95
4.2.	Description de l'échantillon.....	96
4.3.	Comparaison de l'échantillon avec la population de référence.	104
5.	Méthode	107
5.1.	Un agent conversationnel comme matérialisation de l'intelligence artificielle.....	107
5.2.	Établissement du support de recueil de données	109
5.3.	Le recueil de données	126
6.	Résultats.....	127
6.1.	Contrôle de la fidélité des échelles de mesure.....	127
6.2.	Résultats de l'étude 1	131
7.	Discussion de l'étude 1	144
Partie 3 : Étude 2 : Analyse du rôle de la structure organisationnelle dans l'acceptabilité d'un Chatbot RH.....		156
8.	Problématique, modèle de recherche et hypothèses	157
9.	Population	170
9.1.	Construction de l'échantillon de participants à l'étude 2	170
9.2.	Population pour le recueil de données qualitatives	171
9.3.	Population pour le recueil de données quantitatives	172
10.	Méthode de recueil de données	174
10.1.	Entretien d'analyse de la structure organisationnelle auprès des services ressources humaines.....	174
10.2.	Enquête relative à l'intention d'utiliser auprès des collaborateurs	184
11.	Structure organisationnelle et caractéristiques des sociétés participantes à l'étude 2.	185

11.1.	Analyses qualitatives	185
12.	Analyse des résultats	231
12.1.	Contrôle de la fidélité des échelles de mesures.....	231
12.2.	Statistiques descriptives et corrélations entre les variables	234
12.3.	Analyse de l'impact des caractéristiques de l'organisation et des facteurs de contingence.....	237
12.4.	Analyse de l'impact des variables démographiques et du rôle de l'utilisateur dans la solution PeopleSpheres sur l'intention d'usage et ses déterminants	255
12.5.	Synthèse des résultats de l'étude 2.....	257
13.	Discussion de l'étude 2	260
Partie 4 : Discussion générale et ouverture		270
Bibliographie.....		284
Annexes		311

Figure 1 : Théorie de l'action raisonnée proposée par Fishbein et Ajzen en 1975 (Giger, 2008, p 109).....	35
Figure 2 : Théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991, p 183)	37
Figure 3 : Modèle de l'acceptation des technologies (TAM) - (Davis, 1989)	40
Figure 4 : Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (Venkatesh et al., 2003, p.447).....	42
Figure 5 : Traduction du modèle HOT-fit (Yusof et al., 2008, p 389).....	45
Figure 6 : Traduction du modèle de la confiance technologique dans les systèmes d'information des ressources humaines (Lippert & Swiercz, 2005, p 345)	47
Figure 7 : Traduction du modèle incluant la confiance comme facteur prédictif de l'utilisation d'une technologie. (Lippert, 2007, p 470).....	50
Figure 8 : Modèle de recherche proposé pour l'étude 1	87
Figure 9 : Exemple d'un item ayant pour modalité de réponse une échelle de Likert	111
Figure 10 : graphique représentant la modération.....	143
Figure 11 : synthèse des résultats de l'étude 1	152
Figure 12 : modèle de recherche simplifié proposé pour l'étude 2	161
<i>(figure)</i>	
Tableau 1 : Exemples de modèles explicatifs de l'acceptabilité d'une technologie	38
Tableau 2 : Effectifs (et pourcentages) d'hommes et de femmes en fonction des catégories d'âges au sein de l'échantillon.	97
Tableau 3 : Effectifs des participants par catégorie socioprofessionnelle selon le genre et les catégories d'âge au sein de l'échantillon.....	97
Tableau 4 : Effectifs de managers et non managers selon le genre et les catégories d'âge au sein de l'échantillon.	99

Tableau 5 : Effectifs de professionnels des ressources humaines et de professionnels d'autres domaines selon le genre et les catégories d'âge au sein de l'échantillon.....	100
Tableau 6 : Effectifs de participants selon l'année de création de l'organisation qui les emploie ou les a employé en dernier.....	102
Tableau 7: Effectifs de participants selon la taille de l'organisation qui les emploie ou les a employé en dernier.....	103
Tableau 8 : Effectifs de participants selon le domaine d'activité de l'organisation qui les emploie ou les a employé en dernier.....	103
Tableau 9 : Répartition en pourcentage selon le genre puis selon l'âge au sein de la population de référence et au sein de l'échantillon.	105
Tableau 10 : Comparaison des répartitions en pourcentage des entreprises employeurs selon différents critères en France et dans notre échantillon.....	106
Tableau 11 : Exemples de questions auxquelles LouGo pourra répondre.....	107
Tableau 12 : Synthèse de la composition du questionnaire de recherche.....	114
Tableau 13 : Items relatifs au type de structure organisationnelle de l'entreprise employeur.....	116
Tableau 14 : construction de l'échelle de mesure de l'expérience antérieure.....	124
Tableau 15 : données démographiques de l'échantillon de pré-test du questionnaire.....	125
Tableau 16 : indices de consistance interne pour les échelles du questionnaire de l'étude 1 comportant au moins trois items.	128
Tableau 17 : matrice d'analyse de la consistance interne de l'échelle conditions facilitatrices.....	129
Tableau 18 : coefficients de corrélation pour les échelles du questionnaire de l'étude 1 comportant deux items.	130
Tableau 19 : moyennes, écarts types et effectifs pour chaque échelle.....	131

Tableau 20 : matrice des corrélations bivariées entre les échelles du questionnaire de l'étude 1	133
Tableau 21 : statistique de colinéarité	136
Tableau 22 : récapitulatif des modèles de régression pour l'étude 1	137
Tableau 23 : résultats des tests de Kruskal-Wallis	141
Tableau 24 : résultat du test de modération du contrôle comportemental sur le lien entre la facilité d'utilisation perçue et l'intention d'usage.....	143
Tableau 25 : effectifs (et pourcentages) de participants à la phase de recueil de données par questionnaire pour l'étude 2 selon la structure employeur.....	172
Tableau 26 : effectifs (et pourcentages) d'hommes et de femmes en fonction des catégories d'âges au sein de l'échantillon de l'étude 2.	173
Tableau 27 : effectifs (et pourcentage) d'hommes et de femmes en fonction de la catégorie socio-professionnelle au sein de l'échantillon de l'étude 2.....	173
Tableau 28 : effectifs (et pourcentages) d'hommes et de femmes en fonction du rôle attribué dans la solution PeopleSpheres au sein de l'échantillon de l'étude 2.	174
Tableau 29 : table de lecture des entretiens semi-directifs de l'étude 2.....	178
Tableau 30 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure A.	189
Tableau 31 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure B.	194
Tableau 32 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure C.	199
Tableau 33 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure D.	205
Tableau 34 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure E.	211
Tableau 35 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure F..	218
Tableau 36 : table de correspondance permettant l'analyse de l'entretien de la structure G.	225
Tableau 37 : indices de consistance interne pour les échelles comportant au moins trois items.	232

Tableau 38 : matrice d'analyse de la consistance interne pour l'échelle d'influence sociale	232
Tableau 39 : matrice d'analyse de la consistance interne pour l'échelle conditions facilitatrices	233
Tableau 40 : coefficients de corrélation pour les échelles du questionnaire de l'étude 2 à deux items.	234
Tableau 41 : moyenne et écart type pour chaque variable	234
Tableau 42 : matrice de corrélation bivariée inter variables basée sur le Tau-b de Kendall..	236
Tableau 43 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon la structure employeur	239
Tableau 44 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon les mécanismes de coordination	241
Tableau 45 : rangs moyens selon le mécanisme de coordination pour l'intention d'usage et ses déterminants.	242
Tableau 46 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le type de spécialisation du travail	243
Tableau 47 : rangs moyens selon le type de spécialisation du travail pour l'intention d'usage et ses déterminants.	244
Tableau 48 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le niveau de formalisation du comportement	245
Tableau 49 : rangs moyens selon le niveau de formalisation du comportement pour le soutien de la direction et la facilité d'utilisation perçue.	245
Tableau 50 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le niveau de formation.....	246
Tableau 51 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon l'importance de la socialisation.....	247

Tableau 52 : rangs moyens selon le niveau de socialisation pour la confiance en le fournisseur, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue.....	247
Tableau 53 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le niveau de développement des mécanismes de liaison.....	248
Tableau 54 : rangs moyens selon le développement des mécanismes de liaison pour l'intention d'usage et ses déterminants.....	248
Tableau 55 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le type de décentralisation des pouvoirs.....	249
Tableau 56 : rangs moyens selon le type de décentralisation des pouvoirs pour l'intention d'usage et ses déterminants.....	250
Tableau 57 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le système de planification des actions et de contrôle des résultats.....	251
Tableau 58 : rangs moyens selon le système de planification des actions et de contrôle des résultats pour l'intention d'usage et ses déterminants.....	252
Tableau 59 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon le contexte de l'organisation.....	253
Tableau 60 : Rangs moyens selon le contexte de l'organisation pour l'intention d'usage et ses déterminants.....	253
Tableau 61 : comparaison de la distribution des scores d'intention d'usage et ses variables prédictives selon les caractéristiques du système technique de l'organisation.....	254
Tableau 62 : rangs moyens selon les caractéristiques du système technique de l'organisation pour l'intention d'usage et ses déterminants.....	255
Tableau 63 : rangs moyens d'intention d'utiliser l'agent conversationnel selon le rôle attribué dans la solution PeopleSpheres.....	256
Tableau 64 : synthèse des résultats de l'étude 2.....	257

(Tableau)

Objectifs de la thèse

La technologie peut être considérée comme l'étude des divers artefacts que l'Homme découvre, crée et développe et, dont il n'a de cesse de s'interroger sur les conséquences des interactions qu'il aura avec ceux-ci (Berry, 1983; Bobillier Chaumon, 2016; Février et al., 2011; Reynaud et al., 2020). Notre travail se situe dans le prolongement de ces interrogations, même si nous ne prétendons pas y apporter une réponse complète. La question de l'impact de la technologie sur l'Homme est une question complexe que nous ne pourrions traiter dans ce document. Nous souhaitons plus modestement anticiper les comportements de l'Homme envers une technologie, en positionnant notre questionnement dans le champ spécifique de l'acceptabilité des nouvelles technologies. D'autre part, nous souhaitons également défendre, à travers notre travail, l'idée que, au-delà des facteurs individuels, le contexte organisationnel dans lequel la technologie sera implantée influencera son acceptabilité par les utilisateurs.

Impacts de la technologie sur la vie humaine

Il nous semble impossible de ne pas introduire notre sujet en spécifiant que la technologie est actuellement en pleine expansion. L'Homme et la technologie se coconstruisent depuis longtemps, voire pour certaines théories anthropologiques depuis le paléolithique (Besnier, 2011; Brangier et al., 2009). En effet, l'histoire de l'humanité est marquée par la technologie. Des premiers outils taillés dans la pierre aux assistants intelligents pouvant nous accompagner dans toutes les tâches de notre vie, notre Histoire a été écrite en partie selon les technologies que nous avons développées (Boëda, 2005; Clarke Robert, 1980). Aujourd'hui, chaque champ de l'activité humaine est accompagné de technologie, de près ou de loin. C'est le cas dans notre vie privée, avec la télévision qui passe en veille dès lors que l'on ne la regarde plus, les jeux vidéo interactifs, mais aussi la domotique qui s'accommode à notre mode

de vie. Il en va de même dans notre vie sociale, avec nos téléphones ou les réseaux sociaux qui s'adaptent à nos usages. Enfin, nous pouvons également le constater dans notre vie professionnelle avec les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) qui suivent l'avancement de notre activité ou plus simplement les ordinateurs. Aucune sphère de la vie humaine n'échappe semble-t-il à ces artefacts. Ce qui était, à l'époque de nos grands-parents, inimaginable est désormais notre réalité quotidienne. L'intelligence artificielle, pouvant être définie comme un "*ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine*" (Encyclopédie Larousse, 2018), est en pleine expansion dans l'ensemble des sphères de la vie professionnelle, personnelle et sociale (Duan et al., 2019). Ces technologies intelligentes s'intègrent dans nos relations avec les sociétés de services de manière durable (Gursoy et al., 2019). En effet, Uber réalise des tests avec des voitures autonomes, Amazon développe des grandes surfaces sans caisses et IBM propose « Watson », un assistant informatique intelligent, capable de comprendre le langage naturel. De nombreuses entreprises utilisent ou développent le *Machine Learning*, ou système informatique apprenant, utile dans de nombreux domaines tels que la médecine, la détection des spams ou encore le recrutement. En effet, vous pouvez dès à présent être guidé par une intelligence artificielle dans le choix de vos vêtements sans le savoir. Votre expérience utilisateur sera prise en compte par la compagnie aérienne à laquelle vous vous adressez ou encore, un agent conversationnel peut vous assister pour naviguer sur un site internet.

Impacts de la technologie sur les organisations

Certains considèrent l'impact de la technologie comme plus important dans la sphère professionnelle puisqu'elle modifie le monde de l'entreprise et des entreprises en général (Geuse, 2007). Comme le notent Brangier et Hammes (2007, p. 463) « Les technologies (...) ne s'implantent pas simplement dans les organisations ; elles les transforment ». Les technologies bien qu'étant de plus en plus flexibles, peuvent

entraîner au moment de leurs implémentations¹ ou de leurs implantations² des changements dans certains composants de la structure (Alsène, 1990). Un des exemples les plus fréquemment rencontrés est celui du découpage en unités de travail ou en services. En effet, au moment de définir les composants nécessaires à un outil de type ERP (ou PGI en français) ou à un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines), le cloisonnement en place au sein des organisations n'est pas nécessairement strict, or le déploiement aisé d'un outil informatique requiert un découpage strict. Cette contrainte amène souvent les entreprises à travailler sur la structure de leurs services. Cet effet est également visible pour les processus qui ne sont pas stabilisés et qui devront l'être, ou encore, pour les rôles de chaque membre de l'organisation qui, pour être retranscrits dans l'outil, devront avant tout être formalisés, ce qui peut ne pas avoir été le cas jusqu'alors.

*Impacts de la
technologie sur
le travail*

Le développement des technologies n'impacte pas uniquement les organisations, mais de manière générale, il transforme le monde du travail dans son ensemble. En effet, l'avènement des machines industrielles a profondément transformé le monde du travail, rendant parfois le travail humain obsolète pour certaines tâches de production et créant de nouveaux métiers, notamment dans la maintenance. Jusqu'à l'avènement des technologies de l'information et de la communication, les métiers administratifs et de support à la production, n'avaient pas vécu quant à eux d'impact technologique direct et majeur. Dès le milieu des années quatre-vingt, la présence des technologies de l'information a connu une croissance significative (Alsène, 1990). L'évolution rapide des progiciels de gestion, des logiciels de planification, de comptabilité ou encore de gestion des ressources humaines a transformé ces métiers

¹ L'implémentation correspond à la phase de mise œuvre, d'installation ou encore de paramétrage d'un outil informatique.

² L'implantation d'une technologie correspond à son insertion dans l'entreprise, à son déploiement auprès des équipes et à son insertion dans le fonctionnement organisationnel.

sans en redessiner fondamentalement la vocation. L'intelligence artificielle sera probablement la "révolution industrielle" des professions intellectuelles, notamment parce qu'elle transforme les mécanismes de prise de décision dans les entreprises ainsi que les interactions entre les diverses parties prenantes de leur fonctionnement (actionnaires, employés, fournisseurs...) (Haenlein & Kaplan, 2019).

L'intelligence artificielle, révolution industrielle des professions intellectuelles

Le développement de l'intelligence artificielle pourrait donc amener dans de nombreux domaines à la réduction du nombre de postes et incidemment à la destruction de nombreux emplois (Gursoy et al., 2019). Ces modifications entraînent inmanquablement une augmentation du taux de chômage et d'importants risques pour l'économie (Fahmy, 2018). Cependant, l'avenir de l'emploi n'est ni binaire, ni manichéen. En effet, en juillet 2017, l'*Institute For Future* de Palo Alto a produit pour Dell Technologies une étude sur l'avenir de l'emploi et les perspectives en 2030. Les résultats de cette étude sont éloquentes : 85% des emplois en 2030 n'auraient pas encore été inventés. Cette expansion d'emplois nouveaux est en grande partie due aux nouvelles technologies. Ainsi l'implantation et l'anticipation des technologies innovantes, au cœur de la transformation des métiers, restent des questions centrales. Certains aspects de notre société se sont déjà emparés du sujet, afin d'en prévenir d'éventuels effets néfastes pour les droits et libertés humaines. En effet, l'importance qu'a pris l'intelligence artificielle dans les décisions prises au sujet de salariés, n'a pas été sans amener récemment une mise à jour du cadre législatif. Hormis l'évolution de la législation française (Informatique et libertés), la législation européenne a été adaptée (Règlement européen 2016/679). Ces textes renforcent le droit des personnes physiques concernant la protection de leurs données et intègrent notamment le droit de ne pas faire l'objet d'une décision individuelle informatisée sauf exception (Article 22, règlement européen 2016/679). Exception faite des cas où une prise de décision informatisée est imposée par la loi elle-même (système d'avancement des

Les législations protègent les droits et libertés humaines, notamment des salariés

fonctionnaires par exemple), il faut pouvoir prouver l'intérêt et la légitimité d'algorithmes informatiques de prise de décision (Article 6, Règlement Européen 2016/679). Néanmoins, la plupart des décisions actuellement prises par des salariés concernant d'autres salariés recourent déjà à des applications informatiques ou à des algorithmes décisionnels et notamment dans le cadre qui nous intéresse : la gestion de la ressource humaine.

*Les technologies
de gestion des
ressources
humaines*

Les logiciels dédiés à la gestion du personnel plus communément nommés « *Systèmes d'Information des Ressources humaines* » (SIRH) regroupent un grand nombre d'applications telles que la « *gestion du recrutement, de l'intégration, de la paie, des avantages sociaux, l'évaluation professionnelle, la formation, la gestion des carrières, la mobilité, la gestion des compétences et des talents, les plans de successions, les tableaux de bord sociaux...* » (Geuse, 2007 p.454). Au regard de leurs fonctionnalités, il apparaît que leur impact sur les entreprises est particulièrement important. En effet, les services des ressources humaines occupent un rôle stratégique dans les organisations en participant à leur développement, en contribuant à leur performance et en accompagnant leur organisation (Chênevert et al., 2011; Chouaib, 2020). Si nous pouvons considérer que les services de gestion de ressources humaines ont un impact sur l'ensemble de la structure, il est également envisageable que leur système d'information exerce une influence sur l'ensemble de l'organisation. Ces systèmes informatisés sont censés représenter une plus-value, non seulement en matière de diminution du temps dévolu aux tâches de secrétariat, mais aussi en matière de qualité dans le suivi des ressources humaines (comme le droit et l'accès à la formation continue, la santé au travail, etc.). Afin de renforcer cette plus-value, principal argument de vente, les éditeurs de SIRH intègrent des fonctionnalités basées sur l'intelligence artificielle dont les agents conversationnels. Ces petits assistants permettent de répondre à des questions récurrentes des collaborateurs, d'orienter dans

*Les agents
conversationnels
RH*

l'utilisation de la solution ou encore d'identifier une réponse à une question spécifique en droit du travail. Cependant, pour que l'investissement de l'éditeur et de l'entreprise cliente soit rentable, il est nécessaire que les professionnels des ressources humaines ainsi que les collaborateurs utilisent ces solutions. Derrière cette notion d'utilisation, se trouve un vaste domaine de recherche relatif à l'acceptation des technologies par les utilisateurs. Ce domaine de recherche se répartit en trois courants : le modèle d'acceptation ergonomique, le modèle de l'acceptabilité sociale et le modèle d'acceptation basé sur l'activité réelle (Bobilier-Chaumont, 2013). Ces courants renvoient de façon générale à trois étapes dans l'acceptation des technologies (Bel, 2016 ; Bobilier-Chaumont, 2013).

3 courants de recherches pour l'acceptation

L'acceptabilité : intention d'utiliser à priori

La première, qui nous intéresse plus particulièrement est l'acceptabilité « *a priori* », c'est-à-dire avant que l'utilisateur ait eu l'occasion de manipuler la technologie. Durant cette phase, l'utilisateur s'appuie sur l'expérience et les représentations qu'il a de technologies similaires, ainsi que sur ses attentes quant au coût/bénéfice de la nouvelle technologie, pour juger de son acceptabilité. Les modèles existants basent l'étude de l'acceptabilité des technologies *a priori* sur cinq variables : l'expérience antérieure et les attitudes envers une technologie similaire connue (Bel, 2016), la performance espérée, l'effort attendu, l'influence sociale et le contrôle comportemental (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003 ; Venkatesh & Bala, 2008 ; Bel, 2016). Nous pouvons ajouter à ceux-ci des variables modératrices de l'acceptabilité (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) telles que l'expérience utilisateur représentant l'aspect émotionnel de l'acceptation et provenant des modèles d'orientation cognitive (Green & Jordan, 1999), l'aspect volontaire de l'utilisation, l'âge et le genre de l'utilisateur ou encore le contexte d'utilisation. Ainsi, l'acceptabilité des technologies est la résultante de l'interaction entre des facteurs intrapersonnels cognitifs et émotionnels, mais aussi de normalisation et d'influences sociales, et enfin

L'acceptabilité : processus complexe résultant de l'interaction de multiples facteurs

de contexte. Il s'agit donc d'un processus complexe modelé par des influences multiples dont l'aspect social est majeur (Pasquier, 2012). La seconde phase correspond à l'acceptation durant les premiers moments de découverte et d'utilisation, tandis que la troisième phase est celle de l'appropriation.

*Littérature riche sur
l'acceptabilité mais
peu d'études sur les
chatbots*

L'acceptabilité des technologies, y compris des SIRH, a déjà fait l'objet de nombreuses études. L'originalité de notre travail réside en deux points. Tout d'abord, nous proposons ici, d'étudier spécifiquement une application de l'intelligence artificielle dans le cadre des SIRH : l'agent conversationnel ou Chatbot. À notre connaissance, très peu d'études ont été menées sur l'acceptabilité des agents conversationnels et aucune sur ceux spécifiquement dédiés à la gestion des ressources humaines. Au-delà d'être un sujet relativement nouveau, ce choix répond à une problématique de l'entreprise ayant accueilli notre travail de recherche en Cifre. En effet, PeopleSpheres³, est l'éditeur d'une solution dédiée à la gestion des ressources humaines qui a inclus dans la feuille de route de développement de son produit, un agent conversationnel. Soucieuse de développer une solution acceptable pour les utilisateurs et respectueuse de leurs attentes et rôles, PeopleSpheres a proposé d'étudier son acceptabilité a priori. Le second point apportant à ce travail son originalité est la recherche de facteurs organisationnels comme prédictors de l'acceptabilité de la technologie. La plupart des études se concentrent sur les facteurs individuels pouvant prédire cette acceptabilité ou sur les conséquences de l'implantation d'une technologie sur l'organisation. Nous souhaitons à travers notre travail, supporter l'idée que l'organisation telle qu'elle existe avant l'introduction de la technologie pourrait impacter les prédictors individuels de l'acceptabilité. Finalement, nous défendons

*PeopleSpheres,
structure d'accueil de
la Cifre et éditeur de
SIRH*

*Les facteurs
organisationnels
comme prédictors de
l'acceptabilité*

³ PeopleSpheres est le nom de l'organisation ayant accueilli au travers d'un contrat Cifre, le travail de recherche.

l'idée que l'acceptabilité d'une technologie est un phénomène systémique nécessitant de considérer un futur utilisateur dans un contexte organisationnel donné.

*2 problématiques :
prédicteurs individuels
de l'acceptabilité d'un
chatbot RH et impact de
l'organisation*

Notre travail de recherche tente de répondre à deux questions centrales correspondant aux deux points abordés ci-dessus : 1/ Quels sont les prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines ? 2/ La structure organisationnelle dans laquelle la solution sera utilisée a-t-elle un impact sur l'intention d'usage de l'agent conversationnel et ses prédicteurs ? Et plus spécifiquement, quels sont les composants de cette structure qui influenceront l'acceptabilité de cette technologie ? Afin de répondre à ces problématiques, nous avons fait le choix de diviser notre travail de thèse en quatre parties.

*Partie 1 : revue de
littérature*

La première partie est dédiée à une analyse de la littérature. Elle permettra de poser les bases théoriques de notre recherche. En abordant notamment les modèles de l'acceptabilité à priori, de la confiance en la technologie et ceux de la justice organisationnelle. Puis nous réaliserons une synthèse des principaux résultats ayant servi de base à l'établissement de notre modèle de recherche.

*Partie 2 : étude 1
portant sur les
prédicteurs de
l'acceptabilité d'un
chatbot RH*

La seconde partie est dédiée à la première étude visant à vérifier la pertinence des prédicteurs habituels de l'acceptabilité des technologies dans notre contexte particulier. Nous avons également fait le choix d'ajouter une variable relative au sentiment de justice informationnelle afin de prendre en considération les caractéristiques de la technologie étudiée. Cette première étude a été menée auprès de 399 répondants à un questionnaire construit à partir des échelles du modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003), de la confiance en la technologie (Oksanen et al., 2020; Lippert, 2007) et de la justice informationnelle (Colquitt, 2001). Les résultats ont par la suite permis de proposer un modèle prédictif de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

*Partie 3 : étude 2
portant sur le rôle de
l'organisation dans
l'acceptabilité d'un
chatbot RH*

La partie 3 de notre thèse traite de la seconde étude qui propose d'identifier les facteurs organisationnels exerçant une influence sur l'acceptabilité de l'intelligence artificielle, appliquée aux Systèmes d'Information des Ressources Humaines. Pour cette étude, l'identification des paramètres de conception, des mécanismes de coordination et des facteurs de contingence des entreprises, a été basée sur une analyse organisationnelle de leur fonctionnement. Pour cela, nous avons procédé à un recueil de données en deux étapes. Tout d'abord, nous avons animé, retranscrit et analysé des entretiens semi-directifs auprès d'un professionnel du service des ressources humaines des 7 sociétés clientes de PeopleSpheres volontaires pour participer à notre étude. Puis nous avons diffusé un questionnaire similaire à celui utilisé dans l'étude 1, auprès des collaborateurs des sociétés précitées. Nous avons ainsi pu recueillir 105 réponses. À partir de ces données, nous avons vérifié la consistance des résultats relatifs aux variables individuelles prédictives de l'intention d'usage entre l'étude 1 et l'étude 2. Puis nous avons comparé les distributions des scores pour l'intention d'usage et ses prédicteurs selon la société dans laquelle le participant travaillait. Enfin, nous avons réalisé des comparaisons de distribution des scores pour les composants de structures et deux des facteurs de contingence issus du modèle de Mintzberg (1982) que nous avons préalablement identifiés grâce aux entretiens semi-directifs.

*Partie 4 : Discussion
générale*

Enfin, la quatrième partie, est une conclusion générale de notre travail de thèse. Elle synthétise nos principaux résultats, les implications pratiques et les réponses aux besoins de PeopleSpheres. Puis nous y traitons des limites de nos études et proposons des ouvertures pour de futures recherches.

1. L'Acceptabilité : prémisse de l'usage des technologies

1.1. Le *continuum* de l'usage des technologies

L'utilisation des technologies, un sujet vaste

Avant d'aborder les modèles spécifiques à l'acceptabilité, il nous semble important de la situer dans le processus d'ensemble qu'est l'usage des technologies. L'écosystème théorique relatif à l'utilisation de la technologie par l'Homme est vaste. Il traite de l'ensemble des phases de l'acceptation a priori avec les modèles TAM et UTAUT (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003) jusqu'à l'état de symbiose entre l'Homme et la technologie (Brangier et al., 2009). Cette profusion de modèles abordant la question de manière différente ou se concentrant sur une étape spécifique du *continuum* menant à l'utilisation d'une technologie rend complexe la compréhension de ce champ d'études. Afin de simplifier cet ensemble de modèles, nous proposons de nous baser sur l'idée de Rogers (1995) considérant l'usage d'une technologie comme un processus. Dans son modèle sur la diffusion des innovations, Rogers (1995) décompose l'adoption, soit l'usage effectif en cinq étapes qui sont la connaissance, la persuasion, la décision, l'implantation et la confirmation. La connaissance correspond à la phase où l'individu découvre que l'innovation existe et régit en fonction de ses croyances. La persuasion, quant à elle, correspond à la création d'une attitude envers la technologie. Finalement, c'est à cette étape que l'individu définit s'il a l'intention d'utiliser ou non la technologie. La réunion de ces deux phases correspond donc à l'acceptabilité de l'objet par son futur utilisateur. Autrement dit, ce dernier décidera a priori d'utiliser ou non la technologie. La phase de la décision

Le modèle de la diffusion des innovations de Rogers (1995) pour organiser ce vaste sujet

correspond aux premières confrontations réelles entre l'utilisateur et l'innovation, celles-ci lui permettant de choisir entre accepter ou rejeter l'objet. Ainsi, la réunion des trois premières phases correspond aux modèles de l'acceptation d'une technologie dont la finalité n'est plus l'intention d'utiliser, mais bien l'utilisation de la technologie. L'implantation équivaut à l'introduction de l'utilisation dans les activités tandis que la confirmation renvoie au maintien de la décision d'utiliser en fonction des informations que l'individu aura recueillies a posteriori. Ces deux phases peuvent donc être assimilées au modèle de l'acceptation située des technologies (Bobillier Chaumon, 2016).

Utilisation des technologies, processus continu dans le temps amenant à une relation de symbiose

Au regard des modèles existants dans la littérature, il nous semble pertinent d'ajouter une dernière phase à ce processus. En effet, nous n'avons pas usé du terme *continuum* par mégarde, mais bien parce que l'usage d'une technologie est un processus continu dans le temps (Terrade et al., 2009). Le modèle de la symbiose décrit par Brangier et al. en 2007, permet d'ajouter une étape de co-développement continu entre l'utilisateur et la technologie. L'usage ne s'arrête donc pas à la confirmation de nos attentes permettant de renforcer nos choix. Il se poursuit par un développement mutuel. L'individu ne tente pas uniquement d'identifier des axes lui permettant de conforter son choix d'utiliser, il en crée. En effet, l'utilisation d'une technologie permet l'émergence d'une boucle de rétroaction. L'individu, en utilisant la technologie, voit ses activités modifiées ce qui a pour effet de faire évoluer ses besoins. Les éditeurs de logiciels souhaitant répondre aux besoins exprimés par les utilisateurs font à leur tour évoluer la solution technologique et ainsi de suite. La nature offre de nombreux exemples de relations symbiotiques telles que les abeilles et les fleurs. Respectivement, les unes obtiennent de la nourriture et les autres assurent leur pérennité dans l'écosystème. De la même manière, Homme et Technologie s'enrichissent mutuellement tant que l'usage est maintenu. Notons tout de même que

la symbiose est un extrême positif de l'état de collaboration entre deux éléments, où chaque partie est nécessaire et bénéfique à l'autre. Néanmoins, il existe l'extrême inverse, le parasitisme. Cela correspond cette fois-ci à un profit déséquilibré entre les parties prenantes de cette relation. Dans une situation de parasitisme, l'une des parties tire bénéfice de l'autre. Cette dernière n'obtient qu'un désavantage de la situation. La relation symbiotique peut se situer sur n'importe quel point entre ces deux extrêmes.

*Des chatbots RH
encore trop rares
pour étudier une
relation symbiotique*

Peut-être un jour serons-nous en état de symbiose ou, à l'inverse, en situation de parasitisme avec les agents conversationnels et autres formes d'assistants virtuels intelligents. Cependant, leurs développements au moment de l'étude n'étaient pas suffisamment avancés pour étudier cette relation symbiotique. À titre d'exemple, selon l'Observatoire des Chatbots, en 2018, seuls 6 % des professionnels des ressources humaines avaient mis en place un agent conversationnel au sein de leur société (DYDU, 2020). Ainsi, une grande partie des actifs en France n'ont jamais utilisé un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Il semble donc pertinent de se concentrer sur l'acceptabilité de ces agents conversationnels. Les parties suivantes sont dédiées à la présentation des principaux modèles prédictifs de l'intention d'usage.

1.2. L'acceptabilité des technologies : définition et principaux modèles

1.2.1. Proposition d'une définition de l'acceptabilité

*L'acceptabilité :
résultat de
représentations
sociales subjectives*

L'acceptabilité sociale fait référence à « *la valeur qu'un individu accorde à un objet et/ou à ses utilisateurs en fonction du rapport spécifique qu'il entretient avec eux* » (Lefeuvre et al., 2008). Bel (2016) définit l'étude de l'acceptabilité sociale des technologies comme l'étude des « *représentations sociales subjectives qui rendent*

*L'acceptabilité
dépend de
l'adéquation entre
caractéristiques
technologiques et
individuelles*

l'objet technologique attrayant, utile, voire a posteriori indispensable pour les utilisateurs ». De leur côté, Tricot et al. en 2003 définissent l'acceptabilité d'une technologie comme les perceptions a priori qu'a un individu d'un système ou d'une technologie amenant à l'intention de l'utiliser. Pour compléter cette définition, il nous semble pertinent de rappeler les propos de Dubois et Bobillier Chaumont (2009) ; en effet, ces auteurs abordent le concept d'acceptabilité à travers deux approches interdépendantes. L'une concerne "le système et ses caractéristiques" (Dubois & Bobillier-Chaumont, 2009 ; p. 306) qui devront être cohérents avec les attentes et les besoins de l'utilisateur. Cette approche souligne principalement les notions d'utilité et d'utilisabilité de la technologie. Un système utile permet de répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs en matière de fonctionnalités et de finalité poursuivie. L'utilisabilité, quant à elle, renvoie à l'ergonomie et à la qualité du système. Ainsi, cette approche se focalise sur les aspects fonctionnels, techniques et ergonomiques de la technologie. Elle est complétée par une approche "centrée sur les utilisateurs" de la technologie et plus spécifiquement sur la manière dont ils la perçoivent, l'appréhendent et choisissent de l'utiliser. Elle renvoie donc à l'agentivité de l'employé face aux systèmes d'information. Ainsi, l'acceptabilité optimale peut être définie comme le résultat de la combinaison de ces deux éléments : une technologie aux caractéristiques compatibles avec les objectifs de l'utilisateur, et chez l'utilisateur, des dispositions psychosociales favorables à la mise en œuvre de nouveaux comportements afin de s'approprier et d'utiliser la technologie.

*Les 5 prédicteurs
usuels de
l'acceptabilité d'une
technologie*

Comme nous l'avons vu en introduction, les modèles existants basent l'étude de l'acceptabilité des technologies a priori sur cinq variables : l'expérience antérieure et les attitudes envers une technologie similaire connue (Bel, 2016), la performance espérée, l'effort attendu, l'influence sociale et pour finir les conditions facilitatrices (Bel, 2016; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008). Ce processus, menant à

l'intention d'utiliser une technologie, a fait l'objet de plusieurs modélisations que nous proposons d'aborder dans la partie suivante.

1.2.2. L'origine des modèles de l'acceptabilité

*La TAR et la TCP
comme origines des
modèles de
l'acceptabilité des
technologies*

Les modèles de l'acceptabilité des technologies trouvent leurs origines dans les théories de l'action raisonnée et dans une moindre mesure du comportement planifié ayant pour objectif de prédire le comportement humain (Bel, 2016). En effet, l'objectif de l'étude de l'acceptabilité des technologies est de prédire, à l'aide de différents facteurs, le comportement d'usage de celles-ci. Par exemple, les modèles TAM et UTAUT, largement répandus dans la littérature, prennent tous deux sources dans la théorie de l'action raisonnée en expliquant l'usage réel de la technologie par l'effet de variables explicatives individuelles sur l'intention d'usage. De même, de nombreuses études ont ajouté le contrôle comportemental comme variable prédictive de l'intention d'usage, ce qui rejoint la théorie du comportement planifié (Fishbein & Ajzen, 1975; Lefevre et al., 2008; Bel, 2016; Venkatesh et al., 2016).

1.2.2.1. La théorie de l'action raisonnée

*La TAR explique le
comportement par
l'intention
comportementale*

La théorie de l'action raisonnée a été proposée par Fishbein et Ajzen en 1975 (Figure 1). Elle explique le comportement par l'intention comportementale. En d'autres termes, d'après ces auteurs, si un individu a l'intention de déployer un comportement, alors il y a de grandes chances qu'il le fasse. Cette intention comportementale est elle-même expliquée par deux influences antérieures. Tout d'abord, par le concept d'attitude envers le comportement ou l'objet. Cette attitude découlant elle-même de croyances comportementales et de l'évaluation des conséquences a priori du comportement. L'attitude est le résultat d'une évaluation

positive ou négative envers le fait de mettre en œuvre ou non le comportement. Fishbein et Ajzen ajoutent aux attitudes les normes subjectives, prédites par les croyances normatives et la motivation de l'individu à se soumettre. Les croyances normatives peuvent être définies comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les opinions des groupes d'influence qui l'entourent concernant le comportement. La motivation d'un individu à se soumettre fait référence à sa propension et à sa volonté de se plier à ce qu'il croit que les autres pensent et leurs attentes concernant le comportement. Ainsi, ce modèle explique l'intention comportementale et par extension, le comportement par la résultante d'influences intra-individuelles et sociales.

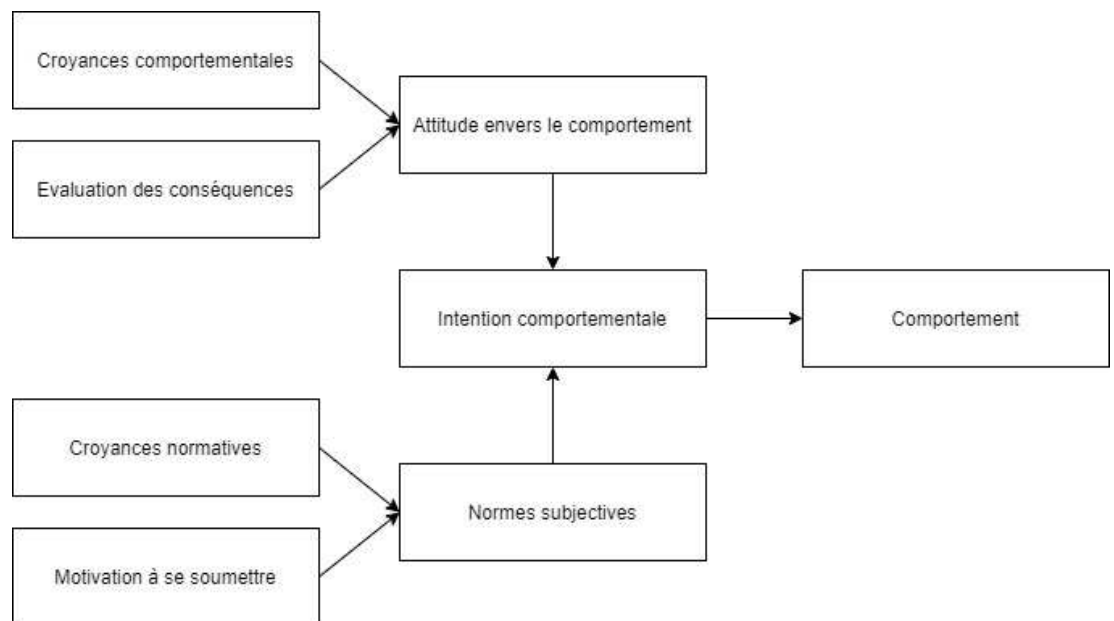


FIGURE 1 : THÉORIE DE L'ACTION RAISONNÉE PROPOSÉE PAR FISHBEIN ET AJZEN EN 1975 (GIGER, 2008, P 109)

Limite : la TAR envisage le comportement comme un choix volontaire

Ce modèle présente une limite importante. En effet, il envisage le comportement comme un choix volontaire de l'individu. Or, il est vraisemblable que l'ensemble de nos comportements ou des comportements que nous ne mettons pas en

place ne dépende pas exclusivement de notre volonté, mais également de notre capacité à les mettre en œuvre. Partant de ce constat, Ajzen (1991) propose quelques années plus tard d'ajouter le contrôle comportemental perçu donnant ainsi naissance à la théorie du comportement planifié.

1.2.2.2. La théorie du comportement planifié

Comme nous venons de le voir, la théorie du comportement planifié est le résultat de l'enrichissement de la théorie de l'action raisonnée par le sentiment de contrôle comportemental (Giger, 2008). Cette évolution est proposée par Ajzen en 1991. Le sentiment de contrôle comportemental perçu est un concept proche du sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1977). Le sentiment d'efficacité personnelle peut être défini comme la croyance d'un individu concernant ses capacités à mettre en œuvre un comportement ou à atteindre un objectif. Autrement dit, la réponse à la question « je me sens capable de... ? ». Le contrôle comportemental ne peut cependant pas être limité au sentiment d'efficacité personnelle. En effet, ce concept intègre, en plus du sentiment capacitaire, une dimension contextuelle au moyen de la disponibilité du comportement et de la facilité perçue quant à la réalisation de celui-ci (Kefi, 2010). Par exemple, nous pouvons avoir l'impression d'être capable de monter à une échelle. Or, si l'échelle n'est pas disponible ou si sa mise en place nécessite plusieurs étapes que nous ne maîtrisons pas, nous n'aurons plus la possibilité de mettre en œuvre le comportement. Ainsi, la théorie du comportement planifié ne considère plus l'intention comportementale comme un choix volontaire, mais comme un choix contraint par le contrôle que l'individu pense exercer sur le comportement, et ce, en fonction de son sentiment personnel de capacité, mais également en fonction des éléments contextuels plus ou moins contrôlables de mise en œuvre du comportement.

*La TCP ajoute le
contrôle
comportemental pour
expliquer les
comportements
humains*

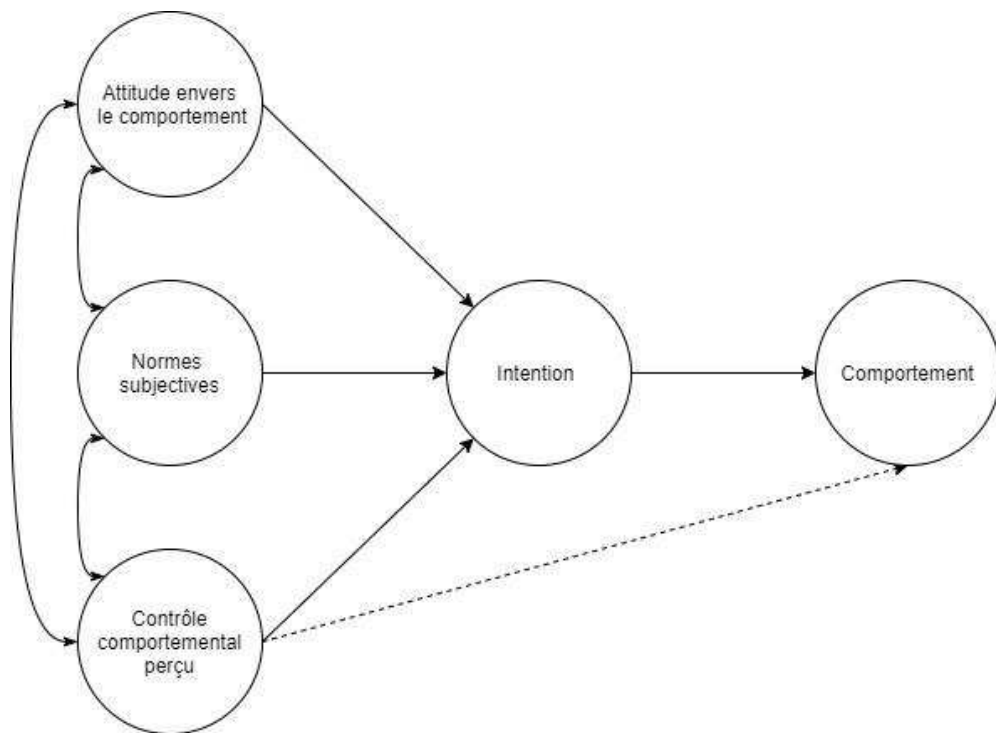


FIGURE 2 : THÉORIE DU COMPORTEMENT PLANIFIÉ (AJZEN, 1991, P 183)

Interaction entre les prédicteurs de l'intention comportementale dans la TCP

Si l'on observe la figure 2, l'ajout du contrôle comportemental perçu n'est pas la seule évolution proposée par cette théorie. En effet, nous pouvons constater l'apparition d'interactions entre les trois prédicteurs de l'intention d'usage. Ici, le fait d'avoir l'intention de mettre en œuvre un comportement n'est plus le résultat de deux facteurs indépendants, mais de trois facteurs ayant eux-mêmes une influence les uns sur les autres. Par exemple, l'évaluation qu'un individu fait d'un comportement dépend de son attitude envers la mise en œuvre le comportement (je veux et je me sens capable de le faire) et de la pression environnementale qu'il perçoit à le faire (mes collègues et mes supérieurs me poussent à le faire) ainsi que de son sentiment de pouvoir contrôler les différents paramètres (je peux contrôler toutes les étapes de réalisation du comportement en vue du résultat escompté).

1.2.3. Les modèles de l'acceptabilité

De nombreux modèles de l'acceptabilité des technologies

Modèles retenus dans cette thèse : TAM, UTAUT, Confiance et Hot-Fit

Depuis que la technologie s'est démocratisée, les chercheurs se sont intéressés à ses effets sur l'Homme et aux interactions entre ces artefacts et leurs créateurs. Il n'y a donc rien d'étonnant à retrouver de nombreux modèles d'étude de l'interaction entre l'Homme et la technologie. À titre d'exemple, le tableau 1 ci-dessous, en recense quelques-uns. Notre objectif n'est pas de réaliser une présentation exhaustive des modèles théoriques de l'acceptabilité des technologies. Nous nous concentrerons dans cette partie uniquement sur les modèles ayant servi de base théorique à notre thèse, à savoir le modèle de l'acceptation des technologies dont l'abréviation usuelle est TAM (Davis, 1989), la théorie unifiée de l'acceptation des technologies usuellement appelée l'UTAUT (Venkatesh et al., 2003) et le modèle de la confiance en la technologie (Lippert & Swiercz, 2005). Ces modèles ont donc servi de base théorique pour l'élaboration de l'étude 1 et du questionnaire de l'étude 2. Le modèle de l'adéquation Homme-Organisation-Technologie (HOT-fit) est quant à lui une des bases théoriques de notre réflexion relative au rôle de l'organisation dans l'acceptabilité d'une technologie que nous détaillons dans l'étude 2.

TABLEAU 1 : EXEMPLES DE MODÈLES EXPLICATIFS DE L'ACCEPTABILITÉ D'UNE TECHNOLOGIE

Nom du modèle	Auteur
TAM Modèle de l'acceptation des technologies	Davis, 1989
UTAUT Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies	Venkatesh et al., 2003
MM Le modèle motivationnel	Davis et al., 1992
TAM-TCP Modèle combiné du TAM et de la TCP	Taylor & Todd, 1995
MPCU Modèle de l'utilisation d'un ordinateur	Thompson et al., 1991
TSC Théorie sociale cognitive	Compeau & Higgins, 1995
HOT-fit	Yusof et al., 2008

Modèle de l'adéquation Homme-Organisation-Technologie	
Technology Trust Modèle de la confiance en le SIRH	Lippert & Swiercz, 2005

TAM et UTAUT : forte représentation et consensus dans la littérature

TAM et UTAUT : approche commune de l'acceptabilité

L'UTAUT théorie héritée du TAM, mais TAM encore étudiée

Parmi les modèles de l'acceptabilité des technologies, les modèles TAM (Davis, 1989) et UTAUT (Venkatesh et al., 2003) sont particulièrement représentés dans la littérature (Kamaludin & Kamaludin, 2017; Venkatesh et al., 2016). Cette forte représentation et le consensus autour de leurs capacités à expliquer la variance quant à l'acceptation d'une technologie en général, et plus spécifiquement pour les SIRH, nous ont amené à choisir ces modèles comme base théorique. Ces deux modèles présentent une approche commune de l'acceptabilité des technologies. En effet, les variables de facilité d'utilisation perçue et d'effort attendu ont une définition identique. Il en va de même pour les variables explicatives d'utilité perçue et d'attente de performance. Ces similitudes peuvent être expliquées par la méthode utilisée pour construire l'UTAUT. En 2003, Venkatesh et al. font le constat qu'il existe une multitude de modèles pour expliquer l'acceptation des technologies. Ils proposent donc d'établir une théorie unifiée en se basant sur huit modèles dont le TAM. L'UTAUT peut donc être considérée comme une théorie héritée du TAM ayant été enrichie par des variables plus contextuelles de « conditions facilitatrices » et « d'influence sociale ». Bien que l'UTAUT soit la réunification de huit modèles dont le TAM et bien qu'elle soit également plus récente, le modèle de Davis fait encore aujourd'hui l'objet de recherches dans le champ de l'acceptabilité des technologies et notamment de celles dédiées à la gestion des ressources humaines (Bayraktaroglu et al., 2019 ; Shahreki et al., 2020).

1.2.3.1. Le modèle de l'acceptation des technologies (TAM)

TAM
Utilité & facilité
d'utilisation
→ attitudes
→ intention
→ utilisation

Le modèle TAM proposé par Davis en 1989 est un des premiers modèles permettant d'expliquer l'intention d'usage et l'utilisation d'une technologie. D'après ce modèle, l'évaluation a priori de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue influencent l'attitude envers l'utilisation de la technologie en question. Cette attitude détermine l'intention d'utiliser le système. À son tour, l'intention est le déclencheur du comportement d'utilisation réel (Figure 3). L'utilisateur perçoit un système comme utile s'il pense que celui-ci peut l'aider à gagner en performance dans son emploi. Il en va de même s'il le perçoit comme facile à utiliser, c'est-à-dire comme nécessitant peu d'efforts pour le prendre en main (Davis, 1989).

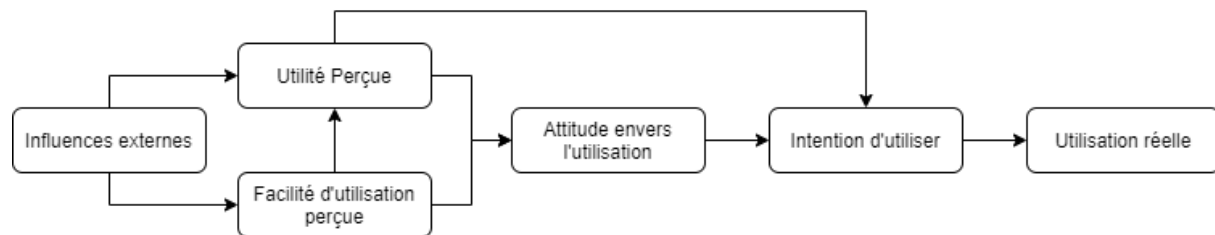


FIGURE 3 : MODÈLE DE L'ACCEPTATION DES TECHNOLOGIES (TAM) - (DAVIS, 1989)

La TAM n'inclut pas les influences sociales

Ainsi, nous retrouvons clairement dans ce modèle l'idée défendue par le modèle de l'action raisonnée. Des croyances saillantes quant au comportement influencent l'attitude de l'individu, créant une intention comportementale conduisant au déclenchement du comportement. Cependant, nous pouvons observer que dans son modèle Davis n'inclut pas la composante sociale. En effet, nous pouvons imaginer que la pression sociale est incluse dans les influences externes. Cependant, le TAM envisage la présence d'influences extérieures mais ne propose pas d'opérationnalisation spécifique de celles-ci. De nombreux auteurs ont proposé

d'inclure diverses variables dans le concept d'influences externes telles que le type de technologie, son champ d'application ou bien le contexte dans lequel elle est utilisée (Atarodi et al., 2019). La plupart de ces variables ont permis d'améliorer le pouvoir prédictif du modèle TAM. Ces éléments nous confortent dans notre choix de considérer plusieurs modèles, dont le modèle UTAUT incluant notamment des influences sociales et contextuelles.

1.2.3.2. L'UTAUT

La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT) a été construite à partir de la combinaison de plusieurs modèles dont le TAM (Venkatesh et al., 2003). Ce modèle théorique intègre l'influence sociale et les conditions facilitatrices comme variables explicatives de l'intention comportementale, en complément de l'effort attendu (facilité d'utilisation perçue) et de la performance attendue (utilité perçue). L'influence sociale se compose de deux aspects : le soutien de la direction et de l'organisation d'une part ; la croyance pour l'utilisateur que les collaborateurs importants valoriseraient l'utilisation du système d'autre part. Les conditions facilitatrices regroupent les ressources, les connaissances nécessaires à l'utilisation du système, la compatibilité de ce système avec les autres déjà utilisés, et la disponibilité d'une personne ou d'un groupe pour aider l'utilisateur en cas de besoin (Venkatesh et al., 2003). Enfin, les auteurs incluent dans leur modèle les variables modératrices suivantes : le genre, l'âge, l'expérience avec la technologie et l'utilisation volontaire par l'individu (Figure 4). Notons ici que dans le cadre des technologies dédiées à la gestion des ressources humaines, l'utilisation volontaire a rarement été étudiée, en raison du fait que la technologie est le plus souvent déployée par l'employeur et ne fait donc qu'assez peu l'objet d'un choix individuel, contrairement

UTAUT
Utilité, facilité
d'utilisation, influences
sociales & conditions
facilitatrices
→ intention
→ utilisation

Variables
modératrices dans
l'UTAUT : genre, âge,
expérience et
utilisation volontaire

à d'autres technologies. En cela, nous ne retiendrons pas cette variable modératrice dans nos études.

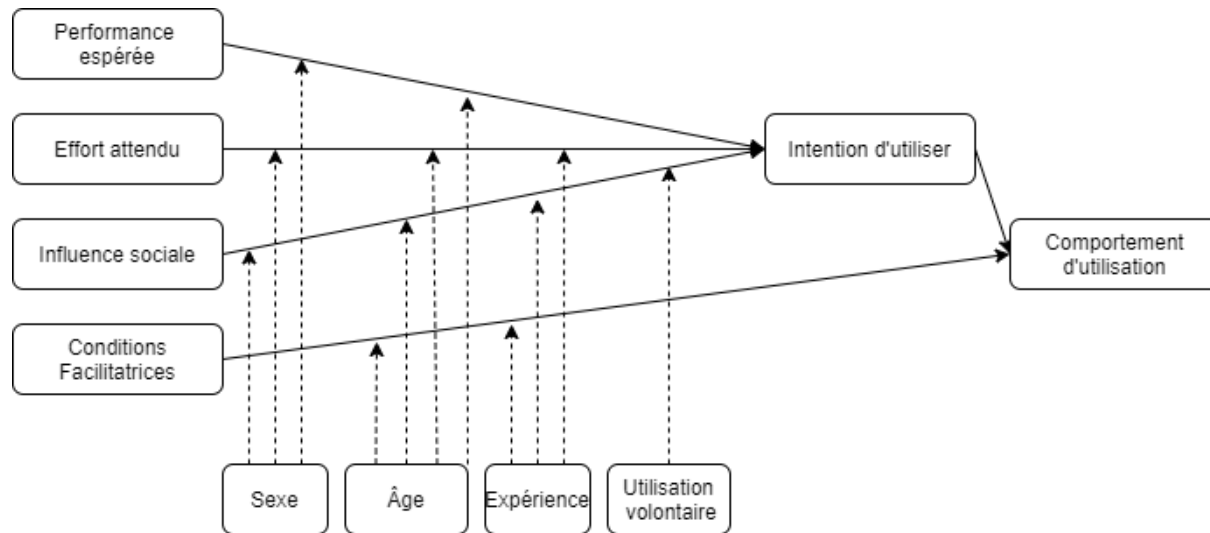


FIGURE 4 : THÉORIE UNIFIÉE DE L'ACCEPTATION ET DE L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES (VENKATESH ET AL., 2003, P.447)

L'UTAUT plus proche de la TCP que de la TAR

Le modèle UTAUT est donc plus complet que le modèle TAM. Nous pouvons également noter que la notion d'attitude envers le comportement n'est plus présentée comme prédicteur de l'intention comportementale. Finalement, le modèle UTAUT est plus proche du modèle de la théorie du comportement planifié que du modèle de l'action raisonnée. En effet, les attitudes incluant la performance espérée et l'effort attendu sont mises au même niveau que les normes subjectives correspondant à l'influence sociale et que les conditions facilitatrices. Avec la notion de conditions facilitatrices, Venkatesh et al. (2003), intègrent une première définition des influences externes. Cependant, comme le montre la revue de littérature réalisée par Venkatesh et al. en 2016, celle-ci ne semble pas suffisante. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs proposé d'enrichir le modèle avec des variables relatives au contexte d'utilisation comme la culture d'entreprise (Dasgupta & Gupta, 2012) ou l'équité perçue (Hess et al., 2010). D'autre part, de nombreux auteurs ont proposé d'intégrer la confiance au

L'UTAUT peut être enrichi par des variables de contexte et relatives à la confiance

modèle UTAUT et ont obtenu des résultats confirmant l'intérêt de cette proposition (Casey & Wilson-Evered, 2012; Oh & Yoon, 2014; Schaupp & Carter, 2010; Wang et al., 2014; Weerakkody et al., 2013). Au regard de ces résultats, nous proposons d'intégrer la confiance comme prédicteur de l'intention d'usage. Un prochain chapitre est dédié aux modèles de la confiance en la technologie sur lesquels nous nous sommes basés pour l'intégration de cette variable dans nos études.

Critiques des modèles TAM & UTAUT

Avant de présenter les autres théories ayant appuyé notre travail, nous proposons d'aborder les critiques relatives aux modèles présentés. En effet, les modèles TAM et UTAUT, bien que fortement représentés dans la littérature, ne sont pas exempts de critiques. Ils ont notamment hérité d'une part des critiques émises au sujet des théories de l'action raisonnée et du comportement planifié comme la

1. Parcimonie

parcimonie (Giger, 2008). Dans leur article « Quo Vadis TAM ? », Benbasat et Barki en 2007 soulèvent notamment le manque de formalisation des antécédents aux croyances ou encore la réduction de l'acceptation à la simple fréquence d'utilisation.

2. Lien entre intention et comportement inconsistant

De même, une critique souvent émise au sujet de ces modèles est le manque de consistance dans les résultats obtenus quant au lien entre l'intention d'usage et l'usage réel de la technologie (Bagozzi, 2007; Harrison et al., 2014; Nistor, 2014; Nistor et al., 2013). Notons cependant que dans plusieurs études, lors de test en conditions réelles, les prédictions matérialisées par l'intention d'usage en situation pré-adoptive étaient significativement corrélées à l'utilisation réelle en situation post adoptive (Pynoo et al., 2011; Venkatesh et al., 2016). Dubois et Bobillier-Chaumon (2009), apportent un élément d'explication à cette inconsistance de l'effet prédicteur de l'intention d'usage sur l'usage effectif. En effet, ces auteurs soutiennent que l'évaluation de l'acceptabilité ne saurait prédire l'utilisation, car les modèles réduisent le sujet à un être qui met en

3. Les contraintes et contradictions propres à l'utilisation réelle ne sont pas prises en compte

œuvre un raisonnement logique et analytique en excluant la subjectivité individuelle et ne prennent pas en compte les contraintes et contradictions propres à l'utilisation

réelle. Comme nous l'avons précisé, la technologie spécifiquement utilisée pour cette recherche n'est encore que très rarement implantée dans les organisations françaises. Il ne nous a pas été possible de déployer une telle application et il est donc complexe d'étudier l'utilisation située dans l'activité dans notre contexte. Cependant, nous avons tenté d'inclure des variables permettant de mieux considérer la subjectivité individuelle (confiance en la technologie et justice informationnelle perçue) et le contexte dans lequel allait s'inscrire l'utilisation de la technologie (autrement dit, la structure organisationnelle).

1.2.4. Le modèle de l'adéquation Homme-Organisation-Technologie

HOT-FIT
*L'utilisation comme
prédicteur des
bénéfices pour
l'entreprise*

Le modèle de l'adéquation Homme-Organisation-Technologie (HOT-fit) proposé par Yusof et al. en 2008 est basé sur le modèle du succès des systèmes d'information de Delone et McLean (1992). Cette origine explique que contrairement aux modèles habituels de l'acceptabilité, le modèle HOT-fit ne cherche pas à prédire le comportement d'utilisation, mais les bénéfices nets pour l'organisation qui implémentent la solution informatique. L'utilisation y est cependant incluse comme un des prédicteurs des bénéfices nets pour l'entreprise. De plus, comme le montre la figure 5, ce modèle introduit la notion d'impact des caractéristiques de l'organisation et de son environnement sur l'usage de la technologie. Une des hypothèses des auteurs de ce modèle est que la structure organisationnelle et l'environnement organisationnel affectent l'utilisation du système.

*Structure et
environnement
organisationnels
affectent l'utilisation*

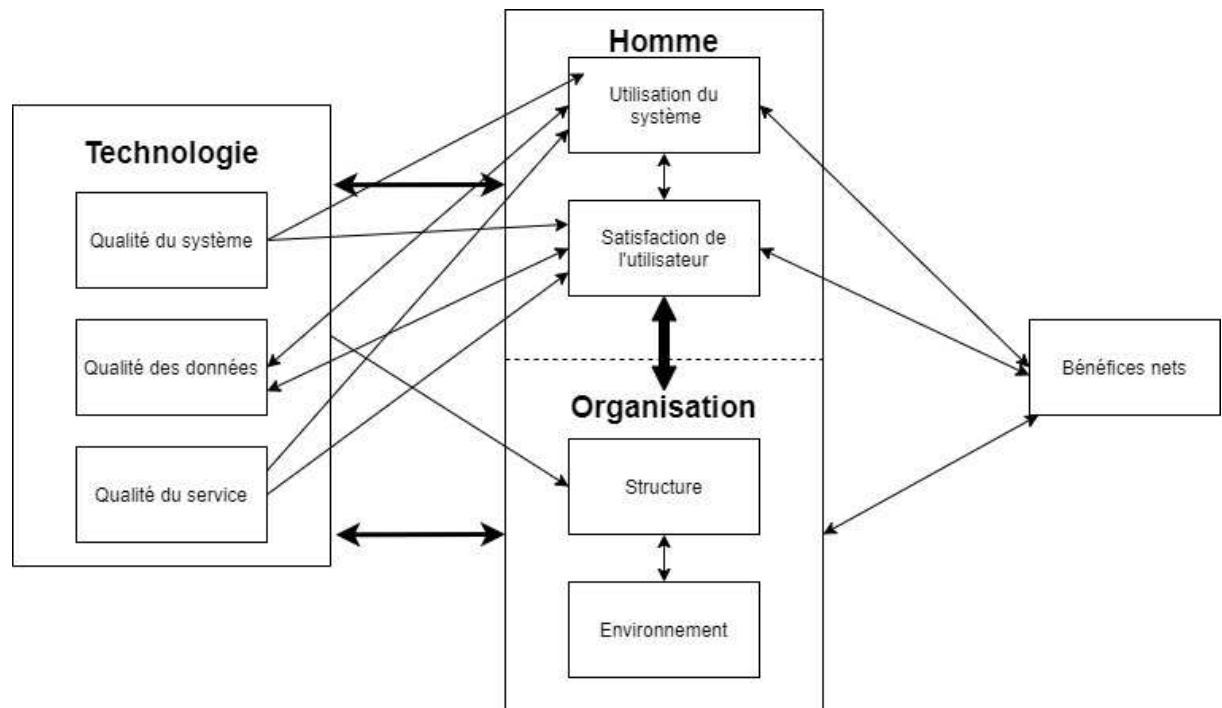


FIGURE 5 : TRADUCTION DU MODÈLE HOT-FIT (YUSOF ET AL., 2008, P 389)

*Caractéristiques technologiques
→ utilisation et satisfaction*

Yusof et al. (2008), suggèrent que les caractéristiques de la technologie, à savoir la qualité du système, la qualité des données et la qualité du service, prédisent l'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur. La qualité du système correspond à sa performance et aux caractéristiques de l'interface utilisateur. Cette variable peut être mesurée par la facilité d'utilisation perçue, le temps de réponse, l'utilité perçue, la disponibilité, la fiabilité, l'exhaustivité, la flexibilité ou encore la sécurité perçue du système. La qualité des données fait référence à l'exhaustivité, l'exactitude, la lisibilité, l'actualisation, la disponibilité, la pertinence, la cohérence et la fiabilité des informations implémentées dans et fournies par le système. Enfin, la qualité de service désigne simplement le support fourni aux utilisateurs. Notons que d'après ce modèle, il existe une boucle de rétroaction entre la qualité des données et les deux variables de comportement humain. Ainsi plus les données du système sont de qualité, plus la fréquence d'utilisation et la satisfaction envers le système augmente permettant ainsi aux utilisateurs d'enrichir les données présentes dans le système et

*Boucle de rétroaction
entre facteurs humains
et facteurs
organisationnels*

donc de participer à l'amélioration de la qualité des données. De même, plus un individu utilise le système et plus il en est satisfait et, inversement, plus il en est satisfait et plus il utilise le système. Le facteur humain (utilisation et satisfaction) influence et est lui-même influencé par les facteurs organisationnels de structure et d'environnement. La structure organisationnelle fait ici référence à la taille de l'entreprise, sa culture, ses politiques internes, son fonctionnement hiérarchique, l'autonomie qu'elle accorde à ses collaborateurs, ses systèmes de planification et de contrôle, sa stratégie, ses modes de gestion de l'activité et ses flux de communication. Nous noterons ici une certaine similitude avec le modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982). L'environnement de l'organisation correspond au contexte dans lequel l'organisation évolue, soit par exemple la concurrence de son marché, les orientations gouvernementales, son mode de financement, sa typologie de clientèle ou encore la composition et le développement de son réseau (partenaires, fournisseurs, etc.). De même que pour les facteurs humains, le modèle HOT-fit suggère une rétroaction entre la structure de l'entreprise et son environnement. Enfin, les facteurs humains et organisationnels prédisent les bénéfices nets générés par l'adoption du système. Ces bénéfices nets influencent ensuite les facteurs humains et organisationnels et ainsi de suite.

*HOT-fit : Modèle
principalement testé
dans le milieu
hospitalier*

Ce modèle a été principalement testé dans le milieu hospitalier (Alam et al., 2016; Erlirianto et al., 2015; Yusof et al., 2008). Toutefois, il offre un argument supplémentaire en faveur de l'intérêt d'inclure les variables de structures organisationnelles et de contexte organisationnel dans les prédicteurs de l'acceptation d'une technologie par les individus.

1.3. Le modèle de la confiance en la technologie

La confiance comme prédicteur de l'intention d'usage

La confiance est définie comme « le sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose » (Larousse, 2021). Ainsi, la confiance peut être accordée par un individu à un objet. Il est donc envisageable que les utilisateurs aient confiance dans les technologies qu'ils utilisent. Rien d'étonnant alors à ce que la confiance ait été introduite comme variable explicative de l'intention d'usage d'une technologie dans plusieurs recherches (Lippert, 2007; Casey & Wilson-Evered, 2012; Weerakkody et al., 2013; Oh & Yoon, 2014; Wang et al., 2014).

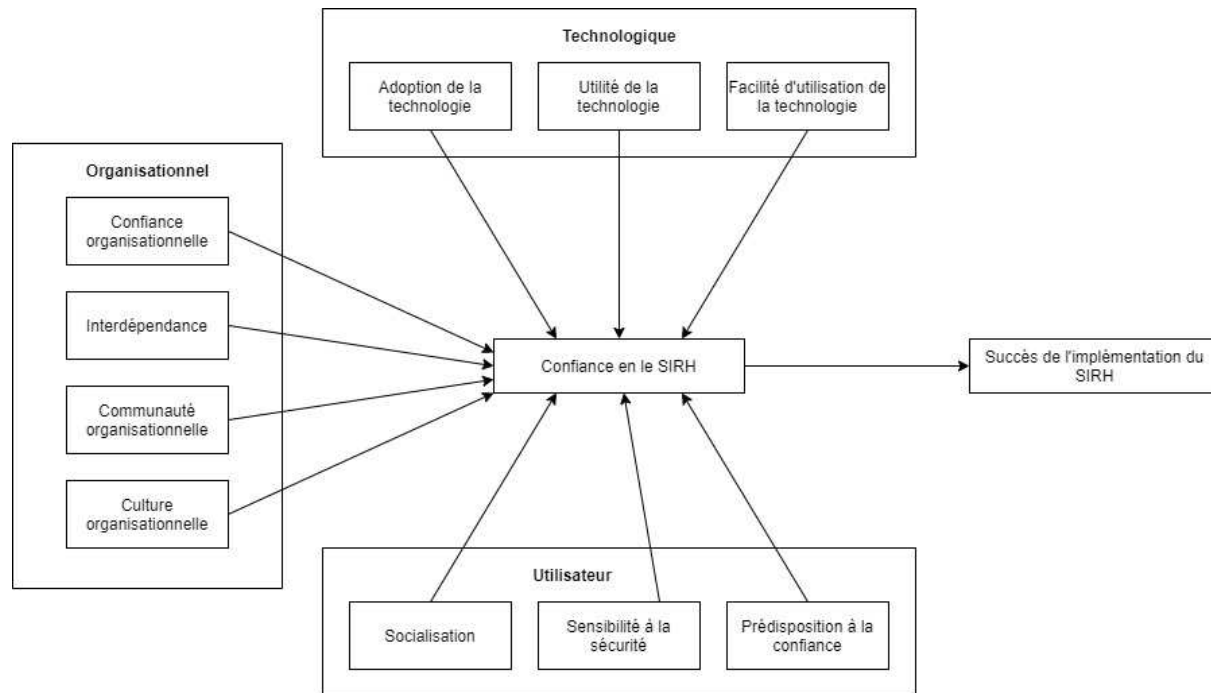


FIGURE 6 : TRADUCTION DU MODÈLE DE LA CONFIANCE TECHNOLOGIQUE DANS LES SYSTÈMES D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (LIPPERT & SWIERCZ, 2005, P 345)

Le modèle de la confiance envers les SIRH

Afin de proposer un cadre théorique adapté aux technologies de gestion des ressources humaines, nous avons choisi le modèle de la confiance technologique dans les Systèmes d'Information des Ressources Humaines décrit par Lippert et Swiercz en

2005 comme base de réflexion théorique. Ce modèle a pour objectif d'expliquer le succès de l'implémentation d'un SIRH dans une entreprise. Ce succès dépend principalement de la confiance accordée au SIRH par l'entreprise et ses salariés. Cette confiance accordée au Système d'Information des Ressources Humaines est elle-même prédite par trois facteurs, c'est-à-dire le facteur technologique, le facteur organisationnel et l'utilisateur.

*Facteurs
technologiques du
modèle*

Le facteur technologique comprend l'adoption de la technologie, l'utilité de la technologie et la facilité d'utilisation de la technologie. L'adoption de la technologie est favorisée par les expériences antérieures des utilisateurs et par leurs perceptions d'utilité et de facilité d'utilisation concernant la technologie. Le facteur organisationnel comprend la confiance organisationnelle, l'interdépendance dans les activités, l'importance de la communauté organisationnelle et la culture organisationnelle de l'entreprise. La confiance organisationnelle correspond simplement à la confiance que les salariés accordent à leur employeur et aux décisions qu'il prend. Il s'agit d'un construit collectif auquel chaque membre de l'organisation contribue. L'interdépendance dans les activités correspond à l'interconnexion entre les différents processus de travail au sein de l'entreprise. C'est dans la tâche dont ils sont collectivement responsables que l'interdépendance est ancrée. La notion de communauté organisationnelle renvoie à celle de sentiment d'appartenance à l'organisation. Si le groupe auquel l'individu se sent appartenir utilise et valorise l'utilisation de la technologie, alors l'individu aura tendance à se conformer à cette norme au risque de perdre une partie de ses avantages. Nous retrouvons ici la notion d'influence sociale présentée dans le modèle UTAUT. Enfin, la culture d'entreprise correspond à l'ensemble des croyances, des normes, des opinions et des comportements partagés par les membres de l'organisation et portant principalement sur les comportements à déployer et la manière de solutionner différentes

*Facteurs
organisationnels du
modèle*

*Facteurs individuels
du modèle*

problématiques (Louche, 2012). D'après Lippert et Swiercz (2005), certaines cultures organisationnelles incohérentes avec le partage d'information notamment de manière informatisée amènent à l'échec de l'implémentation du SIRH. Enfin, le dernier facteur influençant la confiance envers le SIRH est l'individu qui utilise la technologie. Parmi les caractéristiques individuelles, ce modèle suggère que la socialisation, la sensibilité à la sécurité (ou à la confidentialité) ainsi que la prédisposition à la confiance sont ceux qui impactent la confiance accordée au SIRH. La socialisation équivaut aux mécanismes par lesquels un nouvel arrivant adopte les outils, les attitudes et les comportements nécessaires à la collaboration avec ses collègues et ses supérieurs. La sensibilité à la sécurité ou à la confidentialité correspond au degré de défiance à l'égard de l'impact que la technologie peut avoir sur la vie privée. Le modèle suggère que plus un individu sera soucieux de cet impact, moins il aura confiance envers le SIRH. Enfin, la prédisposition à la confiance est la capacité d'un individu à faire confiance de manière générale. Ainsi, ce premier modèle permet d'identifier les variables influençant la confiance envers un système d'information des ressources humaines.

*La confiance comme
antécédant aux
prédicteurs de
l'utilisation*

Néanmoins, ce modèle ne permet pas de situer la confiance dans la perspective de prédire l'intention d'usage d'une technologie. Nous proposons de décrire le second modèle proposé par Lippert en 2007, incluant quant à lui la confiance comme prédicteur de l'acceptation d'une technologie. Ce second modèle suggère que la confiance en la technologie et la confiance inter-organisationnelle influencent l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue par un individu. Dans la continuité des travaux de Davis (1989), l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue prédisent à leur tour l'utilisation de la technologie. Nous ne reviendrons pas sur le concept de confiance en la technologie, puisque nous l'avons déjà détaillé pour les Systèmes d'Information des Ressources Humaines. En revanche, la notion de confiance inter-organisationnelle est nouvelle. Elle correspond à la combinaison de la confiance interpersonnelle

qu'accorde l'acheteur de la technologie à son interlocuteur principal chez le fournisseur et à la confiance accordée par les membres de l'organisation au fournisseur de la technologie. La confiance inter-organisationnelle repose sur 5 composantes, à savoir la compétence estimée, l'honnêteté perçue, la crédibilité accordée, l'intégrité et la bienveillance du fournisseur.

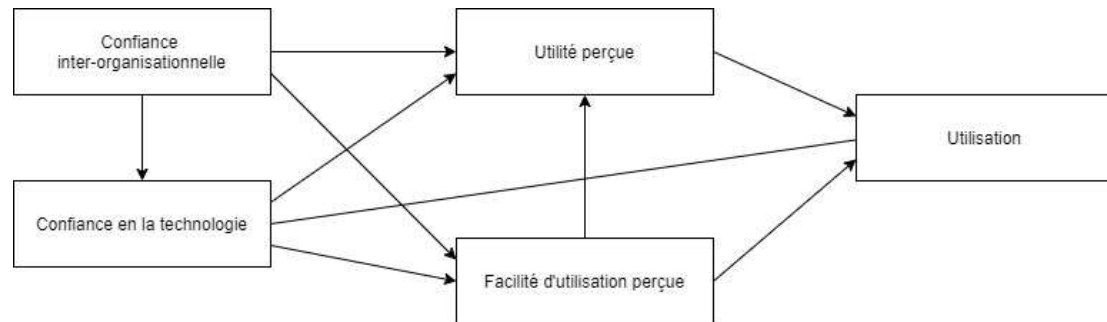


FIGURE 7 : TRADUCTION DU MODÈLE INCLUANT LA CONFIANCE COMME FACTEUR PRÉDICTIF DE L'UTILISATION D'UNE TECHNOLOGIE. (LIPPERT, 2007, P 470).

Confiance en la technologie et en le fournisseur prédisent l'intention d'usage

Au-delà de l'étude réalisée par Lippert en 2007, d'autres auteurs ont inclus ces variables aux modèles de l'acceptation des technologies. Par exemple, Weerakkody et al. en 2013 ont réalisé une étude sur l'intention d'usage d'un système informatique gouvernemental auprès de 503 volontaires en incluant au modèle UTAUT la confiance envers la technologie et la confiance envers le fournisseur comme variables prédictives de l'intention d'usage. Leurs résultats montrent qu'en effet, plus une personne fait confiance à la technologie et à son fournisseur, plus elle aura l'intention de l'utiliser. L'ajout de ces deux variables leur a permis d'améliorer la capacité prédictive du modèle UTAUT. Ces différents éléments soutiennent la proposition d'inclure la confiance envers la technologie et son fournisseur ainsi que la confiance envers l'entreprise dans les prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel.

1.4. La justice informationnelle : potentiel prédicteur de l'intention d'usage

La justice informationnelle comme prédicteur en raison des caractéristiques des chatbots

L'étude de l'acceptation des technologies pourrait faire l'objet d'une déclinaison de modèle selon la technologie utilisée. En effet, pour chaque technologie ayant des modalités et des finalités d'utilisation différentes, il est vraisemblable que les variables prédictives de l'intention d'usage de celle-ci varient également (Workman, 2014). Or, un agent conversationnel est avant tout une technologie permettant de diffuser de l'information. Il nous est donc apparu pertinent d'intégrer le concept de justice informationnelle dans les éventuels prédicteurs de l'intention d'usage de cette technologie. La partie suivante présente le concept de justice informationnelle, et plus largement le modèle de la justice organisationnelle dans laquelle ce concept s'intègre.

1.4.1. Le concept de justice organisationnelle

L'équité et la justice furent, dès Socrate et Platon, des sujets de questionnement philosophique. Cet intérêt, porté par la philosophie, se retrouve dans la définition de la justice du Larousse, (2020). Elle est définie comme un « *principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité* ». La notion de justice fait partie du quotidien de chacun. Nous estimons chaque jour que des faits sont soit justes, soit injustes. Cette estimation fait référence à notre système de valeurs, de normes et de croyances. En psychologie des organisations, le terme de justice fait référence à un construit social. Dans cette discipline, on parle généralement de justice quand il faut répartir des ressources comme l'argent ou les informations. En effet, dans un contexte de travail, se pose la question de justice concernant les conditions salariales, mais aussi concernant la répartition et les modalités de transfert des informations. Lorsque l'on

s'intéresse à la notion de justice dans le travail, c'est en fait à des perceptions subjectives que l'on fait référence.

On peut distinguer trois formes de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Notre objet d'étude étant un agent conversationnel intelligent, nous avons fait le choix d'étudier spécifiquement la justice informationnelle, qui est une sous-catégorie de la justice interactionnelle (Greenberg, 1993). Ainsi, nous présenterons succinctement les formes de justice distributive et procédurale puis traiterons de la justice interactionnelle.

1.4.1.1. La justice distributive

*L'équité
(Adams, 1963, 1965)*

La justice distributive est la première forme de justice organisationnelle à avoir été étudiée. Un des premiers auteurs à s'intéresser à ce sujet est Adams (1963, 1965) au travers de ses travaux sur l'équité. Le principe de l'équité renvoie à une règle de proportionnalité définie par les personnes à l'aide d'une comparaison entre leurs contributions et leurs rétributions au regard du rapport entre les contributions et les rétributions des autres. Ainsi, un salarié aura un sentiment d'équité s'il perçoit un équilibre entre ce qu'il donne à l'entreprise et ce qu'elle lui rend en comparaison avec ce que font ses collègues et ce qu'ils obtiennent en retour.

1.4.1.2. La justice procédurale

*Justice procédurale :
justice perçue envers
la manière dont les
décisions sont prises*

Cette forme de justice est introduite dans la littérature par Thibaut et Walker (1975) suite à l'étude de procédures juridiques. La justice procédurale fait plus référence à la manière dont les décisions sont prises qu'à la décision en elle-même, contrairement à la justice distributive. Il s'agit donc de la justice perçue quant au processus de prise de décision. Thibaut et Walker (1975) distinguent deux phases

d'analyse de la justice organisationnelle : l'une concerne le processus en amont de la prise de décision et l'autre la prise de décision en elle-même. Leurs études ont montré que la possibilité d'agir sur le processus avait un impact plus important sur le sentiment de justice que le fait de pouvoir agir sur la décision finale. Il s'agit là de l'effet « Voice », faisant référence à la possibilité de s'exprimer librement afin d'agir sur le processus menant à la prise de décision (Folger, 1994). L'effet « Voice » est le principal facteur de justice procédurale, mais en appliquant ce modèle à d'autres domaines que la justice, Leventhal (1980) a mis en évidence les six principes suivants : la consistance, l'absence de biais, la précision et l'exactitude des informations, la modification du processus en fonction des informations recueillies (actualisation du processus), le respect des valeurs morales et éthiques et pour finir, la représentativité des attentes et des intérêts de chaque personne concernée par la décision.

1.4.1.3. La justice interactionnelle

La justice interactionnelle fait référence à la qualité du traitement interpersonnel mis en place au cours du processus de prise de décision ainsi qu'au moment de la restitution de cette décision. Cette théorie de la justice interactionnelle est proposée par Bies et Moag en 1986. Elle fut initialement controversée, car souvent désignée comme la partie sociale de la justice procédurale. La littérature soutient en revanche qu'il s'agit d'une forme indépendante de justice organisationnelle (Cohen-Charash & Spector, 2001). Greenberg (1993) propose une autre modélisation de cette forme de justice en la divisant en deux sous-catégories. En effet, cet auteur distingue d'une part l'aspect interpersonnel, faisant référence au respect et à la sincérité, et d'autre part l'aspect informationnel, faisant référence à la qualité et à l'adéquation des informations fournies au cours du processus. Dans cette étude, nous conserverons le

*Justice
interactionnelle :
justice perçue envers
le traitement
interpersonnel*

*Justice
informationnelle :
qualité et adéquation
des informations*

modèle de Greenberg (1993) car il permet d'isoler la partie relation avec l'interlocuteur de la partie contenu informationnel.

1.4.2. Les modèles théoriques de la justice organisationnelle

3 modèles explicatifs de l'intérêt pour la justice par les individus

Trois modèles de justice organisationnelle vont être présentés dans cette partie : le modèle de l'auto-intérêt (Thibaut & Walker, 1975), faisant référence à des motivations instrumentales, le modèle de la valeur au sein du groupe (Tyler & Lind, 1992), décrivant des motivations centrées sur les rapports interpersonnels, et enfin, le modèle déontique (Cropanzano et al., 2003), basé sur des motivations morales. Ainsi, ce chapitre traite des modèles expliquant la raison pour laquelle les êtres humains s'intéressent à la justice organisationnelle.

Modèle de l'Auto-intérêt : perspective instrumentaliste

Le modèle de l'auto-intérêt s'inscrit dans une perspective instrumentaliste de la justice organisationnelle. Selon ce modèle, les salariés se soucient de la justice par intérêt personnel parce qu'elle peut leur apporter ce qu'ils désirent. En effet, une procédure juste présente une possibilité de résultats moins incertains. Autrement dit, lorsque les principes de justice organisationnelle sont respectés, il y a davantage de chances d'obtenir les résultats attendus tant au niveau matériel que psychologique (Cropanzano et al., 2001). Ce modèle est soutenu par l'amélioration de la perception de justice lorsque la décision est favorable et permet des gains matériels aux sujets (Flint & Cole, 2003). Il faut tout de même nuancer ces effets. Cette motivation n'est vraisemblablement pas la seule en jeu. Tyler et Lind (1992) ont réussi à montrer que les rapports interpersonnels étaient également un facteur d'intérêt pour la justice organisationnelle. En effet, dans le modèle de la valeur au sein du groupe, le sujet voit la justice organisationnelle comme un moyen de valoriser et d'estimer la valence de son identité au sein du groupe. Ce modèle peut être considéré comme instrumentaliste, tout comme celui de l'auto-intérêt. En effet, les sujets y utilisent la justice pour leurs

Modèle de la valeur au sein du groupe : perspective instrumentaliste sociale

*Modèle déontique :
intérêt pour des
raisons morales*

intérêts personnels. La différence majeure étant que les intérêts visés ici ne sont plus matériels et psychologiques, mais sociaux et identitaires. Ces deux modèles correspondent au courant rationaliste de la psychologie. Plus récemment, un troisième modèle fut proposé : le modèle déontique. Celui-ci soutient que l'on ne peut pas étudier la justice sans faire de référence à la moralité. « *En d'autres termes, la justice est en partie un jugement sur la moralité d'un résultat, d'un processus ou d'une interaction sociale* » (Cropanzano et al., 2003, p. 1019). Ainsi, les gens s'intéressent à la notion de justice, car non seulement elle permet de défendre leurs intérêts personnels (matériels, psychologiques et sociaux), mais également, car elle permet de défendre des valeurs morales. Ce modèle est soutenu empiriquement. En effet, l'aspect moral de la justice a un impact positif sur la répartition financière (Kahneman et al., 1986), mais aussi sur l'attribution de sanctions (Turillo et al., 2002) et ce, même si ce choix entraîne des conséquences en défaveur du sujet comme la perte d'argent par exemple.

*Modèles de l'auto-intérêt
et déontique
potentiellement pertinents
dans notre contexte*

Nous pouvons supposer qu'au moins deux des trois sources d'intérêt pour la justice participent à son influence sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel RH. L'agent conversationnel n'a pas pour finalité de prendre une décision et donc ne permettra pas d'obtenir des gains matériels. En revanche, il fournira à son utilisateur un gain en termes d'informations, de connaissances ou de compétences. Bien que ce ne soit pas une rémunération financière, l'accès à l'information est un gain non négligeable dans notre société actuelle. Si l'agent conversationnel respecte les principes de justice informationnelle, en fournissant des informations exactes et adaptées aux attentes de l'utilisateur, celui-ci sortira gagnant de l'interaction avec la technologie. Le modèle déontique, quant à lui, soutient que nous avons un intérêt pour la justice pour des raisons morales ou éthiques. Or, les notions d'éthique et d'informatique sont des sujets de questionnement et de réflexion, tant au niveau individuel que sociétal depuis de nombreuses années (É. Brangier & Fointiat, 2019;

Hamet & Michel, 2018; Salles, 2015; Sarr, 2015). La question de l'intérêt pour l'aspect éthique d'une solution informatique n'est donc plus à démontrer. En revanche, un agent conversationnel n'est pas un individu. Il ne participe donc pas nécessairement à l'amélioration de la valence identitaire d'un individu. De fait, la transmission à l'individu d'informations exactes et adéquates par l'agent conversationnel n'est pas une sorte de traitement de faveur ou de reconnaissance de la valeur et de l'appartenance de l'individu au groupe. C'est simplement le résultat d'une programmation, dont le comportement est identique pour tous.

2. L'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre de la gestion des ressources humaines

2.1. L'acceptabilité des technologies RH

2.1.1. Définition du terme : Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH).

La technologie étudiée dans notre travail de thèse, un agent conversationnel RH, est une fonctionnalité généralement intégrée dans un Système d'Information des Ressources Humaines. Il nous semble donc important de définir ce qu'est un SIRH. Rappelons tout d'abord que ces systèmes permettent de dématérialiser l'intégralité ou une partie des activités des services des ressources humaines grâce à des supports informatiques, parfois interconnectés tels que les solutions proposées par PeopleSpheres. Ces systèmes proposent de dématérialiser diverses activités : la paye, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les entretiens de carrière ou de recrutement, la gestion des plans de succession internes, la gestion des temps et des activités, la gestion des congés et des absences, les remboursements de frais, etc.

*Le chatbot RH : une
des multiples
fonctionnalités des
SIRH*

Définition des SIRH

Afin d'offrir un cadre de compréhension conceptuel de ces systèmes, voici quelques définitions présentes dans la littérature. Tannenbaum (1990) définit le SIRH comme un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier et distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation. En 2003, Hendrickson, enrichit cette définition en décrivant les SIRH comme des systèmes qui se composent de processus, de procédures, de personnes et de fonctions pour l'acquisition, la sauvegarde, la récupération, l'analyse, la manipulation et la diffusion d'informations pertinentes relatives aux ressources humaines d'une organisation. Plus récemment, Ruël et al. (2011) ont proposé une définition introduisant la notion de rôle facilitateur dans la pratique, les politiques et les stratégies de la gestion des ressources humaines. Voermans et van Veldhoven (2007), proposent quant à eux de définir les systèmes d'information des ressources humaines comme un soutien administratif et technologique pour exécuter des missions de gestion des ressources humaines.

Les SIRH transforment les métiers des ressources humaines

Les SIRH n'ont pas seulement un rôle facilitateur ou de soutien, ils transforment également les métiers des ressources humaines dans le sens où ils nécessitent un important formalisme et font office d'intermédiaire entre le personnel et les services en charge de sa gestion et de son soutien (Geuse, 2007). Cette affirmation est d'autant plus vraie pour un agent conversationnel, dont un des principaux objectifs est de diffuser des informations RH auprès des collaborateurs. L'utilisation de ces systèmes, en augmentant la rapidité de traitement des informations administratives, peut permettre aux services RH de réinvestir d'autres rôles comme celui d'accompagnement au changement dans l'organisation, de partenaire stratégique et de veille au bien-être des collaborateurs (Noutsu et al., 2017; Panos & Bellou, 2016).

Les SIRH accélèrent et influencent les décisions RH

De plus, en facilitant l'accès aux informations et donc en modifiant celles qui sont prises en compte, ces systèmes accélèrent et modifient les décisions qui peuvent être

prises concernant les salariés. Par exemple, les informations relatives aux souhaits de formations sont renseignées par le salarié en amont des campagnes d'entretiens annuels, elles font par la suite l'objet d'une validation par le manager durant la campagne et seront accessibles pour le responsable formation au moment d'établir le plan de formation. Il pourra alors très simplement avoir une vision exhaustive de l'ensemble des besoins exprimés et des commentaires des managers.

Ainsi, un Système d'Information des Ressources Humaines peut être défini comme un système informatique de soutien au service RH facilitant et accélérant la gestion de l'information, des tâches administratives et stratégiques impactant ainsi la prise de décision concernant les collaborateurs et le rôle des services RH.

*Définition synthétique
des SIRH*

2.1.2. L'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines

D'après Strohmeier et Rudiger (2009), les recherches concernant l'implantation des SIRH se divisent généralement en deux champs d'étude : l'adoption organisationnelle de ces technologies et leur acceptabilité par les individus. L'adoption d'un SIRH correspond à la phase du choix initial par les décideurs et au déploiement effectif au niveau organisationnel auprès des collaborateurs, le plus souvent déterminé par des enjeux stratégiques et économiques (Al-Zu'bi, 2013; Strohmeier & Rudiger, 2009). L'étude de l'acceptabilité d'une technologie par les individus est intrinsèquement corrélée à l'étude de l'adoption de ces technologies par les organisations. En effet, il est difficile d'ignorer que si une technologie est acceptable pour les individus, mais n'est déployée dans aucune organisation, alors celle-ci ne sera pas utilisée. Il nous semble donc pertinent de rappeler ici les principaux déterminants de l'adoption de ces technologies par les entreprises.

*Définition de
l'adoption
d'une
technologie*

*Adoption
versus
acceptabilité*

Toujours d'après Strohmeier et Rudiger (2009), les organisations adoptent un SIRH en raison de trois avantages qu'ils sont censés apporter : l'automatisation, l'information et la collaboration. Cependant, l'atteinte de ces objectifs n'est pas systématique et la réussite du déploiement d'un Système d'Information des Ressources Humaines dépend de facteurs internes et externes à la structure (Al-Dmour et al., 2017). En 2001, Teo et al., ont réalisé une étude auprès de 110 directeurs ou responsables des ressources humaines afin d'identifier le niveau d'adoption du SIRH au sein de leur structure. En parallèle, ils collectent des informations relatives à la structure en question. Leurs résultats permettent d'identifier que la taille du service RH, la taille de la structure, le niveau de connaissance et d'expertise envers le SIRH et le soutien de la direction influencent l'adoption de ces technologies. Plus une organisation est petite et moins elle adoptera un SIRH (Quaosar, 2017). De même, une entreprise adoptera davantage un SIRH si le soutien de la direction et le niveau de connaissance et d'expertise à ce sujet est élevé (Rahman et al., 2016; Teo et al., 2001; Troshani et al., 2011). Parmi les facteurs internes à l'organisation impactant l'adoption d'un SIRH, nous pouvons également citer la maturité organisationnelle concernant la technologie, le domaine d'activité de la société, sa structure organisationnelle ou encore sa culture organisationnelle (Al-Zu'bi, 2013). Plus précisément, la maturité organisationnelle regroupe les capacités en ressources humaines et financières, la préparation technologique avec notamment la présence d'un service de soutien à l'utilisation de la technologie et enfin la préparation humaine correspondant aux facteurs précédemment abordés de connaissance et d'expertise du service RH quant aux technologies SIRH. Plus une structure présente une importante maturité organisationnelle et plus il y a de chance qu'elle adopte un SIRH (Al-Zu'bi, 2013). De plus, la structure organisationnelle fait ici référence à la centralisation des pouvoirs, la formalisation du comportement, la spécialisation du travail et la complexité de la

Taille, expertise et soutien de la direction influencent l'adoption

Maturité, domaine, structure et culture influencent l'adoption

structure (Eder & Igbaria, 2001; Hage & Aiken, 1969). Notons que la centralisation des pouvoirs semble jouer un rôle important dans le processus d'adoption d'un SIRH (Chakraborty & Mansor, 2013). Cependant, les résultats présents dans la littérature divergent quant au type de centralisation ou de décentralisation qui serait le plus favorable à cette adoption (Grover & Goslar, 1993; Kimberly & Evanisko, 1981; Moch & Morse, 1977). De même que pour les facteurs de structure organisationnelle, la culture de l'entreprise influence aussi la réussite de l'implantation du SIRH (Parsa, 2007). En effet, une culture organisationnelle propice à l'acceptation du changement et qui promeut le développement des compétences des collaborateurs facilitera l'adoption d'un SIRH (Al-Zu'bi, 2013). Enfin, l'adoption d'un SIRH dépend également de facteurs externes à l'organisation. Par exemple, elle semble être favorisée par la compétitivité du domaine dans lequel l'entreprise évolue (Ahmer, 2013; Alam et al., 2016).

En synthèse, lorsqu'une entreprise entreprend le projet de mettre en place un SIRH, c'est notamment pour augmenter l'automatisation, l'accès et la qualité de l'information et la collaboration dans la gestion des ressources humaines. La réussite de ce projet, et de fait l'atteinte de ces objectifs, va dépendre de l'acceptation par les utilisateurs de la technologie mais également de caractéristiques internes de l'entreprise (soutien de la direction, structure organisationnelle, culture organisationnelle, compétences internes...) et de la compétitivité du domaine d'activité de l'entreprise.

2.1.3. L'acceptabilité des Systèmes d'Information des Ressources Humaines

Nous l'avons vu, l'acceptabilité des technologies a fait l'objet de nombreuses modélisations pouvant permettre d'expliquer l'intention d'usage et l'usage d'un

Système d'Information des Ressources Humaines. Cette partie n'a pas la prétention d'offrir une analyse exhaustive de la littérature à ce sujet, mais d'apporter des éléments de compréhension de l'acceptabilité de la technologie d'accueil de l'agent conversationnel. Cette acceptabilité est d'autant plus importante que si l'individu n'utilise pas le SIRH, il n'accédera pas à l'agent conversationnel.

*Utilité et facilité
d'utilisation perçues
semblent prédirent
l'acceptation d'un SIRH*

Tout d'abord, de nombreux auteurs ont proposé de prédire l'usage à l'aide du modèle TAM de David en 1989, démontrant ainsi l'intérêt de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue (Bayraktaroglu et al., 2019; Huang & Martin-Taylor, 2013; Kamaludin & Kamaludin, 2017; Saleh, 2016). De plus, King et He en 2006 ont pu observer à travers une revue de la littérature que les variables d'utilité perçue et de facilité d'utilisation perçue ont des effets consistants dans diverses situations d'utilisation et selon différents types d'utilisateurs.

*Le contexte national, le
rôle du service RH et
l'influence sociale
comme extensions de la
TAM*

Certains auteurs ont enrichi le modèle TAM, contribuant ainsi à la considération de variables contextuelles pour l'étude de l'acceptabilité des SIRH. En effet, comme le montrent Amiel et Van De Leemput (2014), le contexte national influence les résultats. Ces auteurs ont démontré que, pour un même système SIRH, les utilisateurs aux USA le percevaient comme moins facile à utiliser et moins utile alors qu'ils en avaient un usage plus fréquent que les utilisateurs européens. Plusieurs auteurs ont également proposé d'intégrer le modèle relatif au rôle du service des ressources humaines d'Ulrich (1997) au modèle TAM (Panos & Bellou, 2016; Voermans & van Veldhoven, 2007). Dans leur étude, Voermans et Van Veldhoven en 2007 ont montré que si l'utilisateur avait une préférence pour le rôle de partenaire stratégique, alors son attitude envers le SIRH aurait tendance à être plus positive. Tandis que si la préférence est orientée vers le rôle de soutien aux salariés, l'attitude envers le SIRH aura tendance à être plus négative. Enfin, d'autres chercheurs, ayant choisi de prendre en compte la valorisation du respect et de l'obéissance dans leur

culture nationale, ont ajouté au modèle TAM l'influence sociale exercée par les autres employés et ont obtenu des résultats significatifs (Kamaludin & Kamaludin, 2017). Ce résultat n'est pas sans rappeler le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003). En effet, la variable de l'influence sociale est une des variables prédictives de l'intention d'usage dans ce modèle.

*Les influences sociales
prédicteurs de
l'acceptabilité d'un
SIRH*

*Résultats relatifs à
l'utilité et la facilité
d'utilisation perçues
moins consistants avec
l'UTAUT comme
modèle*

Les résultats publiés dans le cadre théorique du modèle UTAUT tendent à confirmer l'intérêt d'inclure l'influence sociale dans les variables prédictives de l'intention d'usage d'un SIRH (Rahman et al., 2016; Yoo et al., 2012). Mahfod et al 2017 ont, quant à eux, pu observer un effet prédicteur de l'influence sociale sur la performance attendue. En revanche, les résultats relatifs aux variables issues du modèle TAM sont plus nuancés. En effet, certaines études ont confirmé l'effet significatif de l'effort perçu et de la performance attendue (Harindran & Jawahar, 2016; Yoo et al., 2012) tandis que d'autres n'ont pas permis de montrer ces effets sur l'intention d'usage (Mahfod et al., 2017; Noutsu et al., 2017; Rahman et al., 2016). En revanche, elles ont souligné l'effet d'autres prédicteurs comme la qualité du système (Noutsu et al., 2017). D'autres études ne confirment que partiellement les prédicteurs comme l'effet significatif de l'effort attendu, mais pas de la performance attendue (Lassoued & Hofaidhllaoui, 2013). Ces différences de significativité peuvent être expliquées par des interactions entre les variables explicatives. Par exemple, Mahfod et al. (2018) ont démontré que, lorsque les conditions facilitatrices étaient perçues comme faibles, cela impactait la perception de l'effort perçu. De même, ils ont démontré que l'influence sociale conditionne la performance attendue. Noutsu et al. en 2017 ont quant à eux démontré que l'effort attendu était un prédicteur de la satisfaction et que la satisfaction envers un SIRH favorisait l'usage de la technologie. Ainsi, l'effort attendu n'apparaît plus comme un prédicteur direct de l'usage mais comme une variable influençant un de ses prédicteurs directs. Les résultats concernant

*Des résultats relatifs
aux conditions
facilitatrices
inconsistants*

les conditions facilitatrices sont également inconsistants. Lassoued et Hofaidhllaoui en 2013 ont interrogé 392 salariés des services de poste en Tunisie et ont pu démontrer un effet significatif des conditions facilitatrices sur l'intention d'usage d'un SIRH. Tandis que Rahman et al. en 2016 ont interrogé 300 salariés du service bancaire et financier au Bangladesh et n'ont pas obtenu de résultats significatifs quant à l'influence des conditions facilitatrices sur l'intention d'usage.

*Les modèles TAM &
UTAUT ont été
combinés à de
nombreux modèles et
variables*

Au-delà de valider ou non l'effet des variables des modèles TAM et UTAUT, de nombreux auteurs ont proposé de les combiner avec d'autres modèles pour tenter d'expliquer l'acceptation d'un Système d'Information des Ressources Humaines. Nous pouvons notamment citer le modèle de communication et de persuasion de Yale (Saleh, 2016) ; le modèle d'Ulrich basé sur le rôle des services RH (Voermans & van Veldhoven, 2007 ; Noutsu et al., 2017; Panos & Bellou, 2016) ; le modèle du succès des systèmes d'information de Delone et MacLean (Bayraktaroglu et al., 2019; Kolatshi, 2017; Noutsu et al., 2017) ou encore le modèle explicatif du succès du SIRH de Haines et Petit (Bamel et al., 2014; Noutsu et al., 2017). D'autre part, certains auteurs ont ajouté des variables explicatives à ces deux modèles, telles que la motivation (Yoo et al., 2012), l'état émotionnel (Harindran & Jawahar, 2016) ou encore l'impact de la normalisation linguistique (Heikkilä & Smale, 2011).

*L'acceptabilité des
SIRH ne dépend pas
uniquement de l'utilité
et de la facilité
d'utilisation perçue*

Au regard de ces différentes extensions des modèles, de nombreux facteurs peuvent donc être inclus pour expliquer l'acceptabilité d'une technologie dédiée à la gestion des ressources humaines. L'acceptabilité d'un SIRH est certes en partie expliquée par l'utilité perçue (i.e. performance attendue) et la facilité d'utilisation perçue (i.e. l'effort attendu), ces deux variables étant intégrées dans les modèles « de base », mais un large éventail de variables semble permettre d'améliorer le pouvoir prédictif des modèles TAM et UTAUT dans ce contexte. Nous avons notamment pu relever des variables relatives aux caractéristiques spécifiques de la technologie. En

*Les prédictifs relatifs
à la technologie*

effet, la qualité et la richesse des données contenues dans le SIRH influent sur l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue et l'intention d'usage (Huang & Martin-Taylor, 2013 ; Kamaludin & Kamaludin, 2017 ; Kolatshi, 2017 ; Udekwe & Harpe, 2017). Parmi les caractéristiques de la technologie, la qualité globale du système informatique (Bayraktaroglu et al., 2019 ; Noutsu et al., 2017), sa sécurité (Saleh, 2016; Udekwe & Harpe, 2017) et sa rapidité de traitement (Bamel et al., 2014; Huang & Martin-Taylor, 2013; Saleh, 2016) sont liées à l'utilisation et à ses prédicteurs habituels.

Les prédicteurs individuels

L'acceptation d'une technologie se faisant par les individus, les auteurs ont également proposé des variables individuelles supplémentaires pour expliquer l'acceptation d'un SIRH, dont la satisfaction envers le système. Une des hypothèses soutenues dans les extensions des modèles TAM et UTAUT est que la satisfaction envers la technologie existante est un médiateur entre les facteurs psychosociaux et l'intention d'usage (Bayraktaroglu et al., 2019 ; Kolatshi, 2017). Les résultats sur le rôle médiateur de la satisfaction, suggèrent fortement l'existence d'une boucle de rétroaction : plus un utilisateur est satisfait de la technologie, plus il aura tendance à l'utiliser et plus il l'utilisera, plus il en sera satisfait (Kamaludin & Kamaludin, 2017 ; Noutsu et al., 2017). En revanche, la compétence et l'expérience avec la technologie présentent un pouvoir explicatif variable d'une étude à l'autre. En effet, des études ont démontré qu'une personne compétente quant à l'utilisation du système et ayant déjà de l'expérience avec la technologie aura tendance à davantage accepter un SIRH (Alam et al., 2016 ; Bamel et al., 2014 ; Panayotopoulou et al., 2010 ; Udekwe & Harpe, 2017). À contrario, d'autres auteurs n'ont trouvé aucun effet significatif (Heikkilä & Smale, 2011 ; Kolatshi, 2017 ; Voermans & van Veldhoven, 2007).

Nous avons également identifié à travers différents articles d'autres variables individuelles pouvant affecter l'intention d'utiliser les SIRH : l'état affectif de l'utilisateur (Harindran & Jawahar, 2016) ; le besoin de valorisation (Lassoued &

Hofaidhllaoui, 2013) ; la confiance en la technologie en général (Bamel et al., 2014) et enfin la maîtrise de la langue utilisée dans le système (Heikkilä & Smale, 2011 ; Huang & Martin-Taylor, 2013). S'il est avancé que ces variables affectent l'Intention d'usage, rien n'atteste néanmoins qu'elles affectent la fréquence d'usage effectif (Amiel & Van De Leemput, 2014).

Des effets contestés du genre, de l'âge et de l'éducation sur l'acceptabilité d'un SIRH

Quant aux effets du genre, de l'âge et de l'éducation comme modérateurs de l'acceptabilité bien que présents dans le modèle UTAUT, ils sont variables, avec une tendance à ne pas présenter d'influence significative (Abdulah et al., 2013; Kolatshi, 2017; Panayotopoulou et al., 2010; Voermans & van Veldhoven, 2007). Le rejet des hypothèses liées au genre, à l'âge et à l'éducation peut être expliqué par le fait que ces hypothèses ont « vieilli » et seraient de nos jours bien moins décisives (Strohmeier & Rudiger, 2009). Ce constat est cependant controversé puisque ces modérateurs montrent encore des effets dans des études postérieures à la proposition de ces auteurs (Venkatesh et al., 2016).

Les prédictifs relatifs au contexte organisationnel

Au-delà des caractéristiques de la technologie et des individus, des variables relatives au contexte organisationnel ont également été proposées dans des études antérieures. Plusieurs auteurs, ont étayé l'idée que le soutien de la direction de l'entreprise favorise l'usage et l'intention d'usage (Alam et al., 2016 ; Kolatshi, 2017 ; Lassoued & Hofaidhllaoui, 2013 ; Udekwe & Harpe, 2017). Notons que le soutien de la direction est une des deux composantes de l'influence sociale du modèle UTAUT, la seconde étant l'influence des pairs. Les études ayant ajouté le soutien de la direction comme variable n'incluent pas l'influence des pairs. Nous ne pouvons donc pas déterminer si la composante soutien de la direction devrait être isolée ou s'il s'agit bien d'un seul mécanisme commun d'influence sociale. Enfin, une communication organisationnelle adaptée semble favoriser l'acceptation des SIRH (Huang & Martin-Taylor, 2013).

2.2. L'acceptabilité des technologies intelligentes

2.2.1. Définition de l'intelligence artificielle (IA)

Avant d'aborder le sujet de l'acceptabilité de l'intelligence artificielle et son intégration dans les systèmes d'information des ressources humaines, il nous semble pertinent de retracer un rapide historique de ce terme pour en comprendre le sens.

Dans la littérature, l'IA a de nombreuses origines allant du mythe du golem (Ganascia, 2017) aux trois lois de la robotique d'Isaac Asmirnov en 1942 (Haenlein & Kaplan, 2019)⁴. Cependant, Alan Turing est souvent considéré comme le pionnier de cette discipline, en raison notamment de deux articles fondateurs dont il est l'auteur et que l'on peut retrouver dans l'ouvrage, « *la machine de Turing* » (Turing et al., 1995). En effet, il a largement participé au développement de cette discipline notamment avec sa machine « The Bombe » et l'invention du test de Turing ou le jeu de l'imitation qui consiste initialement à vérifier si une personne est capable de déterminer uniquement à travers des échanges écrits si son interlocuteur est une femme ou un quelqu'un qui se fait passer pour une femme. Par la suite, le test fut enrichi. Dans cette seconde version, le participant doit déterminer si son interlocuteur est une femme ou un ordinateur jouant le rôle d'un être humain se faisant passer pour une femme (Goutefangea, 2017). Finalement le test de Turing dans cette deuxième version revient à contrôler si une machine est capable de ne pas se faire démasquer lors d'un échange avec un être humain. Ce test est particulièrement adapté pour les agents conversationnels dont la prétention principale est de simuler le langage naturel et la communication humaine (Ganascia, 2017). Cependant, bien qu'ayant imaginé le jeu

⁴ (1) : un robot ne doit pas blesser un être humain, ou par son inaction, permettre qu'un être humain soit blessé ; (2) : un robot doit obéir aux ordres qui lui sont donnés par des êtres humains, sauf quand de tels ordres s'opposent à la Première loi ; (3) : un robot doit protéger sa propre existence aussi longtemps qu'une telle protection ne s'oppose pas à la première ou à la deuxième loi

de l'imitation, Turing n'est pas l'inventeur de la notion "d'intelligence artificielle". Nous la devons à McCarthy, Minsky, Rochester et Channon en 1995 (McCarthy et al., 2006). En effet, le terme « Intelligence Artificielle » a été proposé lors du colloque de Dartmouth en 1955 (McCarthy et al., 2006). Ce colloque avait pour objectif de réunir un groupe pluridisciplinaire de chercheurs afin de concevoir les contours d'un champ de recherche dédié à la création de machine capable de simuler l'intelligence humaine (calcul, réseaux neuronaux, apprentissage, langage naturel, créativité et abstraction).

*Objectif de l'IA, simuler
l'intelligence humaine*

Ainsi, pour comprendre le fonctionnement et les capacités de cette technologie, il faut revenir à la modélisation de l'intelligence humaine. Le dictionnaire Le Robert propose deux définitions de l'intelligence à savoir « *faculté de connaître, de comprendre ; qualité de l'esprit qui comprend et s'adapte facilement* » et « *ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance rationnelle* » (Dico en ligne Le Robert, 2021). Nous retrouvons ici deux approches de l'intelligence humaine, la conception de l'intelligence comme un facteur général et la conception de l'intelligence comme un ensemble de processus intellectuels complexes (Wahl, 2017). L'intelligence comme facteur général est introduite par Spearman en 1923, avec la proposition du facteur G. Cet auteur propose cette théorie après avoir observé que lorsqu'un élève est bon dans un des domaines d'évaluation de l'intelligence, il est globalement bon dans tous les autres. Il propose donc de concevoir ce facteur G comme déterminant des capacités dans les différents domaines de compétence intellectuelle. Cette proposition est largement contestée, et ce, dès le milieu des années 30 (Thurstone, 1935). De nombreux auteurs s'attellent alors à définir l'intelligence en la décomposant en processus intellectuels (Wahl, 2017). Par exemple, Thurstone, (1935) propose de décomposer le facteur G en 7 aptitudes primaires qui sont la compréhension verbale, la fluidité verbale, les aptitudes numériques, l'inférence, les aptitudes spatiales, la vitesse perceptive et la mémoire. Horn et Cattell (1966)

*L'intelligence humaine
pour comprendre
l'intelligence artificielle*

décomposent quant à eux l'intelligence en deux catégories, l'intelligence cristallisée faisant référence à l'organisation des connaissances en mémoire et l'intelligence fluide correspondant à la capacité de raisonnement logique, d'adaptation, de créativité ou encore de réactivité. Ainsi, l'intelligence humaine peut être décomposée en plusieurs sous-fonctions cognitives permettant de simplifier sa compréhension et donc sa reproduction sous une forme artificielle.

*Difficile simulation du
facteur G avec
l'intelligence artificielle*

Bien qu'il semble plus simple de simuler fonction par fonction, initialement, les chercheurs ont tenté de reproduire le fonctionnement des circuits neuronaux (Ganascia, 2017). La principale difficulté de cette approche est la complexité d'un cerveau humain : cent milliards de neurones interconnectés à raison de mille connexions par neurone et le tout capable de plasticité ou autrement dit d'évolution autonome. Ainsi pour reproduire l'intelligence en se basant sur le modèle neuroscientifique, il faudrait créer un système d'algorithmes composé d'un billion de connexions dynamiques. Aujourd'hui, cela n'est pas encore possible malgré les progrès du projet européen "Human Brain project" (Ganascia, 2017). Ainsi, les chercheurs, sans abandonner la modélisation neuroscientifique, se sont intéressés à la modélisation cognitive qui tente de répondre à la question de la composition de l'intelligence telle qu'on peut l'évaluer (Binet & Simon, 1905; Horn & Cattell, 1966; Huteau & Lautrey, 2003; Spearman, 1923; Thurstone, 1935).

*Des résultats plus
concluants en simulant
les aptitudes
intellectuelles*

Certaines des aptitudes intellectuelles composant l'intelligence telles que la mémoire, les aptitudes visuo-spatiales, le langage, le raisonnement logique ou encore le calcul, sont déjà reproduites par nos ordinateurs, nos téléphones et autres objets technologiques. Les développeurs ont donc réussi à programmer l'intelligence cristallisée et une partie de l'intelligence fluide (logique, calcul) et visuo-spatiale (repérage dans l'espace, reconnaissance des visages...). Pour autant, si l'on reprend la définition de l'intelligence artificielle, l'objectif de la discipline est de "simuler

*Des technologies avec
des capacités cognitives
mais pas
« intelligentes »*

l'intelligence humaine". Or, nous ne pouvons pas réduire l'intelligence à ce que Blaise Pascal nommait « l'esprit de géométrie »⁵, il faut y inclure la créativité, l'inférence, la déduction, l'adaptabilité, la sociabilité et peut-être même les émotions (Brasseur & Grégoire, 2010; Goleman et al., 2013). Pour être intelligente, une technologie devrait donc être non seulement intelligente au sens académique du terme, mais également capable de comprendre et répondre aux émotions, d'interagir et de se développer socialement ou encore de s'adapter à des situations nouvelles par analogie. Ces questions constituent un défi pour l'avenir des recherches les plus fondamentales sur l'intelligence artificielle. En effet, bien que celle-ci soit capable d'apprentissage, d'intuition via l'heuristique ou encore de prise d'initiative dans le but de résoudre des problèmes complexes ou inconnus, elle ne sait pas encore donner de sens à ce qu'elle fait. Aujourd'hui la sémantique de l'action, le traitement symbolique des informations et des comportements reste le propre du Vivant et de l'Homme.

*Définition de
l'intelligence artificielle*

L'intelligence artificielle telle qu'elle existe aujourd'hui peut être définie comme la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques grâce à une adaptation souple (Haenlein & Kaplan, 2019). D'après Le Robert, l'intelligence artificielle est l'« *ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...)* ». Enfin, Ganascia en 2017 définit l'intelligence artificielle comme « *la discipline informatique qui vise à fabriquer des machines simulant une à une les différentes fonctions de l'intelligence* » (Ganascia, 2017, p.9). Cette définition ne semble pas

⁵ B. Pascal (éd. J. Chevalier), Œuvres complètes, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », 1964

énormément éloignée de la définition proposée durant le collège de Dartmouth en 1956.

*L'intelligence
artificielle : technologie
apprenante*

Contrairement à sa définition, l'intelligence artificielle a énormément progressé ces dernières années, notamment grâce au *Machine Learning* ou plus récemment encore au *Deep Learning*. Sans entrer dans les détails techniques, ces deux technologies permettent de rendre les machines apprenantes. En effet, le *Deep Learning* ou apprentissage profond est une première étape vers un mimétisme plus fort des capacités humaines, puisqu'avec ce procédé technologique, la machine n'apprend pas selon des schémas préétablis par son concepteur, mais à l'instar de l'homme, elle apprend de ses propres expériences et confrontations avec de grands ensembles de données (le big data). Grâce à ces avancées, les technologies intelligentes se développent et se démocratisent. Les agents conversationnels par exemple sont désormais capables de communiquer en utilisant un langage proche du langage naturel et apparaissent dans de plus en plus de contextes. Ils peuvent, par exemple, nous servir d'assistant personnel ou répondre à diverses questions dans des domaines variés. Cependant, nous l'avons vu, pour s'améliorer ces technologies ont besoin d'être utilisées dans le but d'accroître leurs expériences et la quantité de données à leur disposition. La question de l'acceptabilité et donc de l'usage de celle-ci devient alors cruciale.

2.2.2. L'acceptabilité de l'intelligence artificielle

*Traitement rapide de
l'information, principal
atout de l'intelligence
artificielle*

En raison de ses nombreuses capacités, l'intelligence artificielle est en passe de devenir un des piliers des activités commerciales de nombreuses industries (Gursoy et al., 2019). La première valeur ajoutée de l'IA est sa capacité lorsqu'elle est combinée avec le *big data* à traiter une quantité très importante de données en un temps très faible permettant ainsi de réaliser des traitements d'informations bien plus rapidement

que ne le feraient les humains. La question n'est donc pas : "est-ce que l'intelligence artificielle transformera le travail, ses règles, ses habitudes et ses modes de fonctionnement ?", mais plutôt : "quel rôle aura-t-elle, quelles sont les tâches qui pourront lui être déléguées et lesquelles devront continuer à être réalisées par les Hommes ?" (Haenlein & Kaplan, 2019). L'étude de l'acceptabilité, si l'on étudie les résultats pour des technologies précises en apportant suffisamment d'informations sur ce qu'elles pourront faire et ne pourront pas faire, peut nous apporter des premiers éléments de réponse.

L'acceptabilité des véhicules autonomes

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle se développe dans de nombreux domaines (Duan et al., 2019), notamment dans le domaine de l'automobile avec les véhicules autonomes. Dans ce domaine, l'acceptabilité des technologies intelligentes a été particulièrement étudiée (Young & Monroe, 2019). Ces premiers travaux sur l'acceptabilité des véhicules autonomes apportent plusieurs éléments d'informations. Il nous semble nécessaire avant tout de rappeler que les caractéristiques de la technologie sont des facteurs qui peuvent impacter son acceptation et que les véhicules autonomes disposent d'une caractéristique particulière. En effet, l'algorithme de ces véhicules doit être capable de prendre une décision en cas de risque de collision ou d'accident qui engage potentiellement la vie d'un ou de plusieurs êtres humains. Cette spécificité réduit la possibilité de généralisation des résultats obtenus, notamment dans le cadre d'une technologie telle qu'un agent conversationnel qui n'a pas vocation à prendre des décisions, mais uniquement à transférer de l'information à une personne. Bien que très différentes d'un agent conversationnel en matière de fonctionnalités et de finalités d'usage, les technologies des véhicules autonomes et les études s'intéressant à leur acceptabilité apportent de riches informations. Young et Monroe en 2019 ont par exemple étudié l'impact des croyances des usagers quant aux capacités d'une technologie à inclure les

La confiance envers les véhicules autonomes est favorisée par la perception de raisonnement humain

aspects émotionnels, de valeurs ou de morale lors de la prise de décision. Plus spécifiquement, ces auteurs ont mesuré l'impact de ces croyances sur la confiance attribuée aux véhicules autonomes ainsi que sur l'intention d'en acheter et de les utiliser. Leurs résultats montrent que les décisions humaines sont perçues comme plus acceptables que celles prises par le véhicule autonome, et ce bien que la décision en elle-même soit identique. Les participants à l'étude présentaient une confiance en l'être humain plus importante qu'en la technologie de conduite autonome. Ils ont ensuite fait varier la description du mode de pensée du véhicule autonome. La pensée du premier véhicule autonome était décrite avec des termes utilisés dans la description du raisonnement humain, pour le second véhicule autonome le champ lexical des opérations logiques (calcul, traitements) était utilisé. Les résultats montrent que les participants sont plus enclins à acheter et à utiliser le véhicule autonome ayant des caractéristiques de raisonnement proches de l'homme tels que le fait de penser ou de ressentir. Ainsi, les croyances concernant les capacités de raisonner selon des critères humains favoriseraient l'intention d'utiliser et d'acheter des véhicules autonomes. Bel en 2016 s'est intéressée, toujours dans le cadre de l'automobile, à l'acceptation des systèmes de transports intelligents coopératifs. L'étude menée auprès de 400 conducteurs français a permis de démontrer que les expériences antérieures avec des technologies similaires (ici les systèmes embarqués au sein des véhicules), l'influence sociale et l'utilité perçue, prédisaient l'intention d'usage des systèmes de transports intelligents coopératifs. Cette étude a également permis d'avancer que lorsque la technologie n'avait jamais été utilisée, le contrôle comportemental perçu par les individus quant à son utilisation ne prédisait pas directement l'intention d'utiliser, mais plutôt l'utilité perçue de cette technologie. Ces résultats peuvent être enrichis par ceux obtenus par Pottier Van Der Beken en 2020, ayant étudié l'acceptabilité de véhicules autonomes. Cette étude a permis de confirmer l'impact de l'influence sociale et de

Expérience antérieure, influences sociales et utilité perçue prédisent l'intention d'usage de transports intelligents coopératifs

Influences sociales, utilité et facilité d'utilisation perçues influencent l'intention d'utiliser des véhicules intelligents

l'utilité perçue, mais également d'ajouter la facilité d'utilisation perçue aux prédicteurs de l'intention d'usage de véhicules intelligents. De plus, cette fois-ci, le contrôle comportemental perçu n'apparaît plus comme un déterminant de l'utilité perçue, mais de la facilité d'utilisation perçue. L'utilité perçue étant quant à elle en partie prédite par l'influence sociale et les attitudes envers la technologie. Il semblerait donc que le modèle UTAUT, comprenant comme prédicteurs de l'intention d'usage les variables d'influence sociale, d'effort attendu (facilité d'utilisation perçue) et de performance espérée (utilité perçue) soit adapté aux technologies intelligentes. Cependant, nous pouvons noter que les conditions organisationnelles facilitatrices ne sont pas incluses dans ces études bien qu'elles le soient dans le modèle de Venkatesh et al. (2003).

*L'acceptabilité de
l'intelligence artificielle
dans les relations de
service*

Dans un autre registre, Gursoy et al. en 2019 se sont intéressés à l'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre de la relation de service. Ils ont interrogé 439 consommateurs américains afin de déterminer les facteurs et le processus amenant une personne à avoir l'intention d'utiliser l'intelligence artificielle dans le cadre des relations de service. Ces auteurs ont émis l'hypothèse que l'émotion pouvait être une variable médiatrice du lien entre les variables explicatives usuelles du TAM et l'intention d'utiliser la technologie. De plus, ils ont ajouté l'influence sociale, la motivation et l'anthropomorphisme comme prédicteurs de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue. Leurs résultats, recueillis par enquête auprès de 439 personnes, confirment leurs hypothèses. Cependant, il s'agit ici d'achat ou précédemment de conduite et non de comportement d'usage dans un cadre professionnel. Nous proposons donc d'aborder succinctement la question de l'acceptation de l'intelligence artificielle dans un cadre professionnel, puis d'approfondir la question de l'acceptation des agents conversationnels.

*L'acceptabilité d'un
système de
reconnaissance vocale*

Alapetite et al. en 2009 se sont intéressés à l'acceptation d'un système de reconnaissance vocale par des médecins. Bien que n'étant pas nécessairement une

technologie intelligente, la reconnaissance vocale exploite le principe de compréhension du langage naturel et peut donc être assimilée à une technologie imitant les capacités intellectuelles humaines. Ces auteurs ont démontré que l'influence sociale exercée par la hiérarchie, la facilité d'utilisation, l'utilité perçue et la qualité des informations générées par le système étaient des prédicteurs de l'appréciation à priori du système de reconnaissance. La qualité des informations était d'ailleurs un des facteurs limitant le pouvoir prédictif de l'appréciation à priori sur la satisfaction à l'usage. Il n'est ici pas directement question d'intention d'usage ou d'usage puisque l'utilisation de la technologie était un impératif professionnel.

2.2.3. L'acceptation spécifique des agents conversationnels

*Les chatbots :
technologie capable de
simuler une interaction
sociale*

Un agent conversationnel ou chatbot peut être défini comme un « *programme informatique capable de simuler une conversation avec un ou plusieurs humains par échange vocal ou textuel* » (Futura, 2021). Ainsi, les agents conversationnels simulent non seulement une compétence intellectuelle de l'Homme, celle des capacités verbales, mais également une compétence sociale, celle de l'échange interindividuel. En effet, d'après Nass et Moon (2000), les agents conversationnels diffèrent des autres artefacts technologiques en cela qu'ils peuvent s'apparenter pour les utilisateurs à une situation sociale d'interaction interindividuelle. Il apparaît donc pertinent d'étudier la littérature spécifique à ce sujet afin de vérifier la pertinence des modèles habituels de l'acceptation pour expliquer l'intention d'usage de ces artefacts pouvant mimer les relations sociales.

*Peu d'études sur
l'acceptabilité des
chatbots*

La question de l'acceptabilité des agents conversationnels a fait l'objet de peu d'études dont la plupart datent de moins de 3 ans⁶. Ainsi, la littérature ne permet pas

⁶ Au moment de la rédaction de cette thèse, nous sommes en 2021, la plupart des études datent alors de 2019.

d'avoir un recul important sur cette question. Elle permet tout de même d'identifier quelques pistes de compréhension. Nous proposons donc de présenter quelques études afin d'identifier les prédicteurs de l'intention d'usage des agents conversationnels. Nadarzynski et al. ont mené en 2019 une étude qualitative auprès de 29 étudiants. Cette première étape leur a permis d'avancer que les principales préoccupations quant à l'usage d'agent conversationnel dédié aux questions de santé sont la qualité des informations fournies, la sécurité, la confidentialité ainsi que la capacité d'empathie des systèmes. Ce dernier point est surtout mis en avant lorsqu'il est question de santé mentale. À la suite de ces entretiens, un questionnaire intégrant les variables d'utilité perçue, de confiance envers la technologie, de fiabilité perçue (confidentialité et qualité des informations) et de compétences en informatique estimée a été diffusé auprès de 216 participants. Les résultats montrent que l'ensemble de ces facteurs est corrélé avec l'intention d'usage. La confiance en la technologie semble être un prédicteur important de l'acceptation des agents conversationnels dans différents domaines (Brachten et al., 2021; Choi, 2021; Müller et al., 2019; Seitz et al., 2020) de même que la qualité des informations fournies par l'agent conversationnel (van der Goot & Pilgrim, 2020).

Qualité des informations, confidentialité et empathie comme principales préoccupations envers un chatbot dédié à la santé

La confiance : prédicteur de l'acceptabilité des chatbots

Les déterminants usuels de l'acceptation jouent vraisemblablement eux aussi un rôle important dans l'acceptation des agents conversationnels (Brachten et al., 2021; Almahri et al., 2020; Huang & Chueh, 2021; Richad et al., 2019; van der Goot & Pilgrim, 2020). Richad et al. en 2019 ont appliqué le modèle TAM de Davis (1989) au contexte spécifique des agents conversationnels dans le domaine bancaire. Cette étude, menée auprès de 400 participants, a permis de confirmer l'intérêt des variables de facilité d'utilisation perçue et d'utilité perçue pour prédire l'intention d'usage d'un agent conversationnel. Ces résultats se confirment également dans le domaine de la santé vétérinaire. En effet, Huang et Chueh en 2021 ont démontré que plus l'agent

Utilité et facilité d'utilisation perçues, prédicteurs de l'acceptabilité des chatbots

conversationnel était perçu comme utile et facile à utiliser par les propriétaires d'animaux, plus ils étaient satisfaits et avaient l'intention de l'utiliser pour les consultations vétérinaires. De même, lorsqu'ils percevaient les informations fournies par le système comme précises et complètes.

L'acceptabilité des chatbots dans un contexte professionnel

Enfin, nous proposons de détailler une étude récente particulièrement adaptée à notre recherche puisqu'elle avait pour problématique l'acceptation des chatbots dans les entreprises. En effet, en 2021 Brachten et al. se sont spécifiquement intéressés aux déterminants de l'acceptation d'agents conversationnels dans le cadre d'activités professionnelles. Tout d'abord, ces auteurs ont confirmé que la confiance en la technologie cible est un facteur important de son acceptation. Cependant, ils n'ont pas positionné la confiance comme déterminant direct de l'intention d'usage, mais comme prédicteur de la facilité d'utilisation et de l'utilité perçue. Leurs résultats soutiennent que plus un individu fera confiance à la technologie plus il la trouvera facile à utiliser et utile. Ces auteurs ont également inclus dans leur étude la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue. Toutefois, tout comme pour la confiance, ils n'ont pas supposé que ces deux variables prédisent directement l'intention d'usage, mais plutôt qu'elles prédisent l'attitude envers celle-ci. Et en effet, plus la technologie est perçue comme utile et facile à utiliser, plus la valence de l'attitude à son égard sera positive. Afin de compléter leur modèle de recherche, Brachten et al. (2021) ont ajouté à l'attitude envers l'agent conversationnel, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu comme déterminants directs de l'intention d'usage. Ils suggèrent que les normes subjectives sont prédites par l'influence des pairs et des supérieurs. Leurs conclusions soutiennent leurs hypothèses. En effet, ils ont montré que si l'usage était valorisé par les pairs et la hiérarchie, alors la pression sociale ressentie quant à l'utilisation de la technologie était plus forte, entraînant ainsi une augmentation de l'intention d'usage. Quant au contrôle comportemental perçu, leurs résultats montrent qu'il est prédit par

Intérêt des modèles TAM, UTAUT et de la confiance pour prédire l'intention d'usage d'un chatbot professionnel

les conditions facilitatrices et le sentiment d'efficacité personnelle. Or, plus le contrôle comportemental perçu est fort, plus les collaborateurs interrogés avaient l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. Nous pouvons noter que cette étude intègre en les réorganisant, plusieurs modèles permettant de prédire l'intention d'usage d'une technologie dont le TAM (Davis, 1989), l'UTAUT (Venkatesh et al., 2003) ou encore les modèles de la confiance. Cette étude permet donc de renforcer l'intérêt de considérer ces modèles comme bases théoriques pour étudier l'acceptation d'agents conversationnels dédiés à la gestion des ressources humaines.

Nous avons abordé les questions de l'acceptabilité des Systèmes d'Information des Ressources Humaines, de l'intelligence artificielle et des agents conversationnels. Afin de compléter cette revue de littérature, nous proposons maintenant de traiter d'une dernière situation proche de celle étudiée dans notre thèse : l'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre des SIRH.

2.2.1. L'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans le cadre des Systèmes d'Information des Ressources Humaines

Recrutement et chatbots, principales applications de l'intelligence artificielle dans les SIRH

En premier lieu, il convient de répondre à la question suivante : comment l'intelligence artificielle s'intègre dans les Systèmes d'Information des Ressources Humaines. Nous avons pu identifier, au travers de nos échanges quotidiens avec des éditeurs de logiciels SIRH et de l'analyse des propositions commerciales venant d'autres éditeurs, quelques-unes des intégrations possibles de l'IA dans les Systèmes d'Information des Ressources Humaines. Par exemple, la société Kudoz fondée en 2017 propose d'intégrer de l'intelligence artificielle pour accompagner les recruteurs à la présélection des candidats pour un poste. Le second exemple le plus répandu dans l'écosystème des SIRH est l'intégration d'agent conversationnel. Nous pouvons par exemple citer le chatbot d'Oracle, People Experience de WorkDay, Conversationnal

*L'intelligence
artificielle dans les
SIRH reste rare*

*Obstacles : coût de l'IA,
manque de formation
des professionnels RH
et législation*

IA de SAP ou encore LouGo de PeopleSpheres⁷. D'autres applications semblent possibles telles que l'établissement du plan de formation pour un collaborateur selon ses appétences et les besoins en compétences de l'entreprise, ou l'assistance à la rédaction de documents tels que des offres d'emploi et des fiches de postes. Cependant, la mise en place de ces solutions reste encore peu fréquente. D'après une étude réalisée par la société Axys Consultants en 2019 auprès de 128 professionnels ayant la charge de missions RH (Axys Consultants, 2019), seulement 11% d'entre eux ont déjà déployé de l'IA pour la gestion des activités du service RH alors que 78% des répondants estimaient que l'IA serait utile pour permettre aux salariés de gérer leurs congés, leur carrière ou encore leur formation et donner un feed-back sur l'entreprise grâce à un assistant personnel. De plus, sur les 128 participants, seulement 21 avaient déjà utilisé un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Ces faibles pourcentages peuvent, selon cette étude, s'expliquer par deux obstacles principaux. Le premier obstacle est le coût de ces technologies (71 %). Le second est le manque de formation des professionnels RH concernant ce type de technologie (68 %). Il nous semble important d'ajouter à ces freins que l'intégration d'intelligence dans la gestion RH des entreprises rencontre une limite importante en Europe, à savoir le cadre législatif relatif au traitement des données personnelles. En effet, depuis le 25 mai 2018, le RGPD et la loi informatique et liberté adaptée interdisent certaines pratiques quant au traitement de données notamment dans le cadre de la gestion des RH. Parmi les pratiques interdites, nous pouvons citer celles émanant du droit à ne pas faire l'objet d'une décision automatisée qui restreint à des cas très spécifiques la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour la prise de décision. Enfin, une dernière explication de cette faible implantation dans les entreprises est qu'elle ne

⁷ Ce dernier n'est pas encore disponible, mais étant le sujet même de notre recherche, il nous était impossible de ne pas le citer comme exemple.

L'intelligence artificielle peut reproduire des schémas de discrimination

répond pas toujours à ses promesses notamment en raison de la complexité des sujets RH, de la faible quantité de données à exploiter dans les entreprises ou encore de la réaction des salariés ou candidats à ces technologies (Tambe et al., 2019). Un des potentiels freins à l'adoption par les entreprises et à l'acceptation par les individus de l'intelligence artificielle dans le cadre de la gestion des ressources est que le *Machine Learning* peut induire des croyances et des préjugés (Fahmy, 2018). À titre d'exemple, un algorithme de *Machine Learning* ayant pour but de faire une présélection de candidats pourra être influencé par les décisions précédemment prises pour le poste en question, et ainsi reproduire les schémas de discriminations relatifs au genre ou à l'origine ethnique. La réaction des individus face aux SIRH intelligents n'impacte pas que le développement de ces technologies. En effet, si on prend l'exemple du recrutement, si un candidat a une attitude négative ou n'accepte pas la technologie utilisée par l'employeur, cela peut dégrader l'image qu'il a de celui-ci. Cette dégradation d'image entraîne elle-même des conséquences telles qu'une diminution de l'intention d'accepter l'emploi ou de recommander l'employeur auprès d'autres individus, et de manière plus globale une baisse de l'attractivité de l'entreprise (Brenner et al., 2016). Il apparaît donc important de veiller à l'acceptation par les individus de technologies intelligentes dédiées à la gestion des ressources.

Peu d'études relatives à l'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans les SIRH

Nous pouvons en premier lieu noter que si nous n'avions pas identifié beaucoup d'études concernant l'acceptabilité des agents conversationnels, la quantité de littérature présente au sujet de l'acceptabilité des SIRH intelligents s'amenuise encore. Cette observation n'est pas étonnante, ces technologies sont particulièrement récentes et rares dans les entreprises. Deuxièmement, parmi les études que nous avons trouvées, le sujet du recrutement était particulièrement représenté (Laurim et al., 2021; Ochmann & Laumer, 2020).

*L'acceptabilité de
l'intelligence artificielle
dans le recrutement : la
pertinence du modèle
UTAUT*

En 2020, Ochmann et Laumer ont proposé d'expliquer l'acceptation de l'IA dans le recrutement par des chercheurs d'emploi à l'aide du modèle UTAUT2. Ce modèle intègre en plus des facteurs présents dans l'UTAUT la motivation hédoniste, le coût et l'habitude. La motivation hédoniste correspond au plaisir ressenti lors de l'utilisation. Le coût fait référence ici au rapport bénéfice/prix. L'habitude correspond au processus amenant à réaliser un comportement par automatisme parce qu'il a été appris. Par suite de l'analyse des résultats recueillis par entretiens semi-directifs, ces auteurs ont supprimé des prédicteurs potentiels de l'intention d'usage des logiciels de recrutement intelligent par les chercheurs d'emploi le coût, la motivation hédoniste et les conditions facilitatrices. En effet, ces variables n'étaient pas apparues comme pertinentes durant les entretiens. À contrario, leurs résultats suggèrent d'inclure le risque perçu pour la confidentialité et l'intérêt pour l'innovation comme prédicteur de l'intention d'usage de ces technologies. Enfin, cette étude a permis de confirmer la pertinence des variables du modèle UTAUT pour expliquer l'intention d'usage de ces technologies. En effet, il est ressorti des entretiens que plus le système est perçu comme facile à utiliser, utile et soutenu par les pairs ou les personnes importantes et plus la personne en recherche d'emploi aura l'intention d'utiliser les technologies de recrutement faisant appel à de l'intelligence artificielle. De plus, d'autres chercheurs ont mis en avant qu'un sentiment de contrôle comportemental fort, favorisait également l'intention d'usage des solutions de recrutement intelligentes par les chercheurs d'emploi et par les autres parties prenantes d'un processus de recrutement (Laurim et al., 2021).

*L'acceptabilité de
l'intelligence artificielle
dans les SIRH : des
résultats plus nuancés
pour l'UTAUT*

La gestion des ressources humaines ne se limite pas au recrutement, et par extension les SIRH et les applications de l'IA dans les SIRH non plus. Hmoud et Várallyai en 2020 se sont donc intéressés à l'acceptabilité de l'intelligence artificielle dans les Systèmes d'Information des Ressources Humaines. Leur étude visait à

expliquer cette acceptabilité à l'aide du modèle UTAUT et de la confiance en la technologie. Leurs résultats sont plus nuancés que ceux obtenus dans le cadre du recrutement pour les variables du modèle UTAUT. En effet, dans leur étude, seule l'utilité perçue exerçait une influence significative sur l'intention d'usage. Ce résultat se retrouve également dans les travaux de Singh et al 2020. Enfin, Hmoud et Várallyai, (2020) ont pu mettre en évidence que la confiance jouait une fois de plus un rôle significatif dans l'intention comportementale confirmant des résultats obtenus dans d'autres contextes.

Aucune étude ne semble répondre à la question de l'acceptabilité d'un chatbot RH

Les recherches antérieures portant sur l'acceptabilité des technologies en général, des SIRH, de l'intelligence artificielle, des agents conversationnels ou encore des SIRH intelligents amènent à de nombreuses pistes de réflexion quant aux déterminants de l'intention d'usage d'un chatbot dédié à la gestion des ressources humaines. En revanche, aucune ne semble répondre précisément à cette question. Nous proposons donc, dans les deux prochaines parties, d'articuler les résultats présents dans la littérature sur des technologies connexes afin d'enrichir les réponses à deux questions : « Quels sont les prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dans le cadre spécifique de la gestion des ressources humaines ? » et « La structure organisationnelle et les facteurs de contingence de l'entreprise dans laquelle la technologie est déployée ont-ils un impact sur l'intention d'usage de cette technologie et ses déterminants ? ». Afin de traiter le sujet de manière ordonnée, nous avons divisé nos travaux de recherche en deux études traitant chacune une des questions énoncées ci-dessus. La partie qui suit, dédiée à l'étude 1, a pour objectif d'élaborer un modèle de recherche répondant à notre problématique, soit l'identification des facteurs pouvant prédire l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

Partie 2 : Étude 1 : analyse des facteurs de l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines

Nous commencerons par présenter notre modèle de recherche et nous l'argumenterons en synthétisant les résultats présentés dans la partie 1 de cette thèse. Puis nous détaillerons nos différentes hypothèses. Nous présenterons ensuite la méthodologie de notre étude ainsi que les résultats obtenus. Enfin, nous finirons par discuter ces résultats.

3. Problématique et hypothèses

3.1. Problématique et modèle de recherche

L'acceptabilité des technologies est un sujet riche pour lequel la littérature permet d'identifier une quantité importante de potentiels prédicteurs de l'intention d'usage. Cependant, il est possible d'isoler certains déterminants ayant, dans de nombreux domaines, montré une influence significative sur cette intention comportementale. Afin d'établir une proposition de modèle de recherche visant à prédire l'intention d'usage d'un chatbot RH, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les variables ayant démontré un pouvoir prédictif quant à l'intention d'usage des technologies connexes dont les Systèmes d'Information des Ressources Humaines, l'intelligence artificielle et plus spécifiquement les agents conversationnels et les SIRH intelligents.

L'analyse de la littérature met tout d'abord en exergue la pertinence des variables issues des modèles TAM et UTAUT pour expliquer l'acceptabilité de chacune de ces technologies (Brachten et al., 2021; Harindran & Jawahar, 2016; Ochmann & Laumer, 2020; Pottier Van Der Beken, 2020; Yoo et al., 2012). Il semblerait en effet que l'utilité perçue (performance espérée) et la facilité d'utilisation perçue (effort attendu) soient des variables particulièrement

prédictives de l'intention d'usage (Alapetite et al., 2009; Bayraktaroglu et al., 2019; Bel, 2016; Hmoud & Várallyai, 2020; Kamaludin & Kamaludin, 2017; Nadarzynski et al., 2019; Richad et al., 2019; Saleh, 2016). À titre d'exemple, Huang et Martin-Taylor en 2013 ont démontré que plus un SIRH était perçu comme simple à utiliser et utile plus les salariés avaient tendance à l'utiliser. Shahreki et al. (2020) ont récemment confirmé ces effets sur l'intention d'usage d'un SIRH de même que Richad et al. en 2019 sur l'intention d'usage d'un agent conversationnel. Notons tout de même que, dans le cadre de l'étude de l'acceptabilité des SIRH comprenant de l'Intelligence Artificielle, les résultats quant à la facilité d'utilisation perçue sont plus nuancés (Hmoud & Várallyai, 2020; Singh et al., 2020). Cependant, au regard de la congruence des résultats pour les autres technologies connexes, nous proposons d'inclure les variables d'utilité perçue et de facilité d'utilisation perçue comme potentiels prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel RH.

Le modèle UTAUT inclut également les variables d'influence sociale et de conditions facilitatrices comme prédicteurs de l'intention d'usage d'une technologie (Venkatesh et al., 2003). L'influence sociale correspond à la pression sociale relative à l'utilisation de la technologie. Elle influence l'intention d'usage de celle-ci de manière significative dans de nombreux exemples de la littérature (Bel, 2016; Brachten et al., 2021; Ochmann & Laumer, 2020; Rahman et al., 2016; Venkatesh et al., 2016). En effet, il semblerait que plus les pairs et la hiérarchie valorisent et encouragent l'utilisation de la technologie, plus les individus ont l'intention de l'utiliser. Nous choisissons donc d'inclure cette variable dans notre modèle de recherche. D'autre part, les conditions facilitatrices font l'objet de résultats moins consistants, et ne sont d'ailleurs pas toujours étudiées dans les études antérieures (Bel, 2016; Rahman et al., 2016; Ochmann & Laumer, 2020). À titre d'exemple, nous n'avons identifié aucune étude s'intéressant aux effets de cette variable sur l'intention d'usage d'agent conversationnel. Un des objectifs de la recherche est d'enrichir les connaissances sur une question. Il nous a donc semblé

intéressant de maintenir cette variable proposée par le modèle UTAUT afin d'enrichir les résultats à son sujet et notamment pour le cas particulier des agents conversationnels.

La confiance en la technologie, bien que moins étudiée que l'utilité et la facilité d'utilisation perçue présente, donne lieu elle aussi des résultats particulièrement consistants dans la littérature (Hmoud & Várallyai, 2020; Reinke, 2003; Lippert, 2007; Seitz et al., 2020; Sheridan, 2019). En effet, plus un individu fait confiance à la technologie et plus il aura l'intention de l'utiliser ou d'en utiliser d'autres. Pour ne citer que quelques exemples, Bamel et al. en 2014 ont démontré, auprès d'une population de professeurs universitaires, que plus ils faisaient confiance à la technologie de manière générale, plus ils avaient l'intention d'utiliser un Système d'information des Ressources Humaines. Choi en 2021 a démontré que la confiance envers les technologies intelligentes renforçait le lien entre le sentiment d'être en capacité d'utiliser et l'intention d'utiliser un agent conversationnel. Citons également Hmoud et Várallyai en 2020, dont les résultats montrent que plus un collaborateur fait confiance à un SIRH intégrant de l'intelligence artificielle, plus il aura l'intention de l'utiliser. Les exemples quant au rôle de la confiance en la technologie sont donc nombreux. De plus, la pertinence de l'intégration des variables de la confiance au modèle UTAUT, pour prédire l'intention d'usage d'une technologie, a déjà été démontrée dans plusieurs contextes d'utilisation (Casey & Wilson-Evered, 2012; Oh & Yoon, 2014; Schaupp & Carter, 2010). Nous proposons donc d'inclure à notre modèle de recherche la variable de confiance en la technologie. Celle-ci regroupera les notions de confiance en la technologie en général et de confiance en la technologie cible. En outre, au regard du modèle proposé par Lippert en 2007, nous suggérons également d'inclure les variables de confiance en l'employeur et de confiance en le fournisseur.

La justice organisationnelle et plus spécifiquement informationnelle n'a que rarement été étudiée en tant que prédicteur de l'intention d'usage des technologies (Ben Fekih Aissi & Neveu, 2015; Zhou, 2016). Cependant, reprenons la définition de la justice informationnelle,

soit la perception que les informations fournies sont exactes et adéquates aux besoins de l'individu (Greenberg, 1993). Nous pouvons alors noter une ressemblance avec les variables de qualité des informations, d'exactitude des informations ou encore d'adéquation des informations, ayant quant à elles largement été étudiées (Alapetite et al., 2009; Huang & Chueh, 2021; Nadarzynski et al., 2019; Udekwe & Harpe, 2017; van der Goot & Pilgrim, 2020; Yusof et al., 2008). Finalement, bien que n'ayant pas été directement intégrée dans les études antérieures, la justice informationnelle semble être un bon prédicteur de l'intention d'usage des technologies. À titre d'exemple, d'après Kamaludin et Kamaludin en 2017, plus les informations présentent dans un Système d'Information des Ressources Humaines sont de bonne qualité, plus les individus acceptent cette technologie. Dans un contexte plus proche encore, plus un individu pense que les informations fournies par un agent conversationnel seront exactes et précises et plus il a l'intention de l'utiliser (van der Goot & Pilgrim, 2020). Nous proposons donc d'inclure cette notion de qualité de l'information en l'élargissant avec le concept de justice informationnelle comme déterminant potentiel de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Ce choix, de réunir les variables relatives aux informations sous le concept spécifique de justice informationnelle, est principalement guidé par la capacité de mimétisme des relations sociales des agents conversationnels. Il nous semble, en effet, particulièrement adapté de parler de sentiment de justice dans ce contexte spécifique d'interaction quasi-sociale entre l'homme et la technologie.

Par ailleurs, notre revue de littérature nous a permis d'identifier l'expérience antérieure et sa valence comme un prédicteur de l'intention d'usage des technologies (Bel, 2016). D'une part, le fait d'avoir déjà expérimenté une technologie proche favorise l'intention d'usage de la nouvelle technologie (Ochmann & Laumer, 2020). En effet, plus la personne est expérimentée et plus elle a l'intention d'utiliser la technologie (Alam et al., 2016; Panayotopoulou et al., 2010). D'autre part, il semblerait que la valence de cette expérience influence elle aussi

l'intention d'utiliser une technologie inconnue (Bel, 2016). Ces études suggèrent que l'expérience avec des technologies connexes est un prédicteur de l'acceptabilité d'une technologie innovante. Le terme connexe signifie « qui est lié à quelque chose d'autre par des rapports étroits, par la similitude ou la dépendance » (Larousse, 2021). Nous proposons de cibler notre variable sur l'expérience avec la technologie d'accueil, soit le SIRH. En effet, l'agent conversationnel étant une fonctionnalité du SIRH, il apparaît évident que ces deux artefacts sont liés par des rapports étroits et que l'agent conversationnel est dépendant du SIRH. Nous supposons donc ici que l'expérience avec le SIRH ainsi que sa valence (satisfaction, facilité d'utilisation perçue et utilité perçue) influenceront l'intention d'usage d'une de ses nouvelles fonctionnalités.

La dernière variable que nous proposons d'inclure dans les prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel RH est le contrôle comportemental perçu. Tout d'abord en raison de sa présence dans une théorie à l'origine des modèles de l'acceptation des technologies : la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Mais également, car bien que plus rarement étudiée, cette variable semble être un bon prédicteur de l'intention d'usage (Brachten et al., 2021; Laurim et al., 2021). Dans le contexte spécifique d'un agent conversationnel, déployé dans une entreprise pour des finalités d'usage professionnel, il a été démontré que le contrôle comportemental perçu était un prédicteur direct de l'intention d'usage d'un agent conversationnel, et que plus le contrôle perçu était fort, plus la personne avait l'intention d'utiliser la technologie (Brachten et al., 2021).

En synthèse, nous proposons donc le modèle de recherche représenté par la figure 8. Celui-ci inclut l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, l'influence sociale, les conditions facilitatrices, l'expérience antérieure avec un SIRH, le contrôle comportemental perçu, la confiance en l'employeur, en le fournisseur et envers la technologie ainsi que le sentiment de

justice informationnelle comme prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

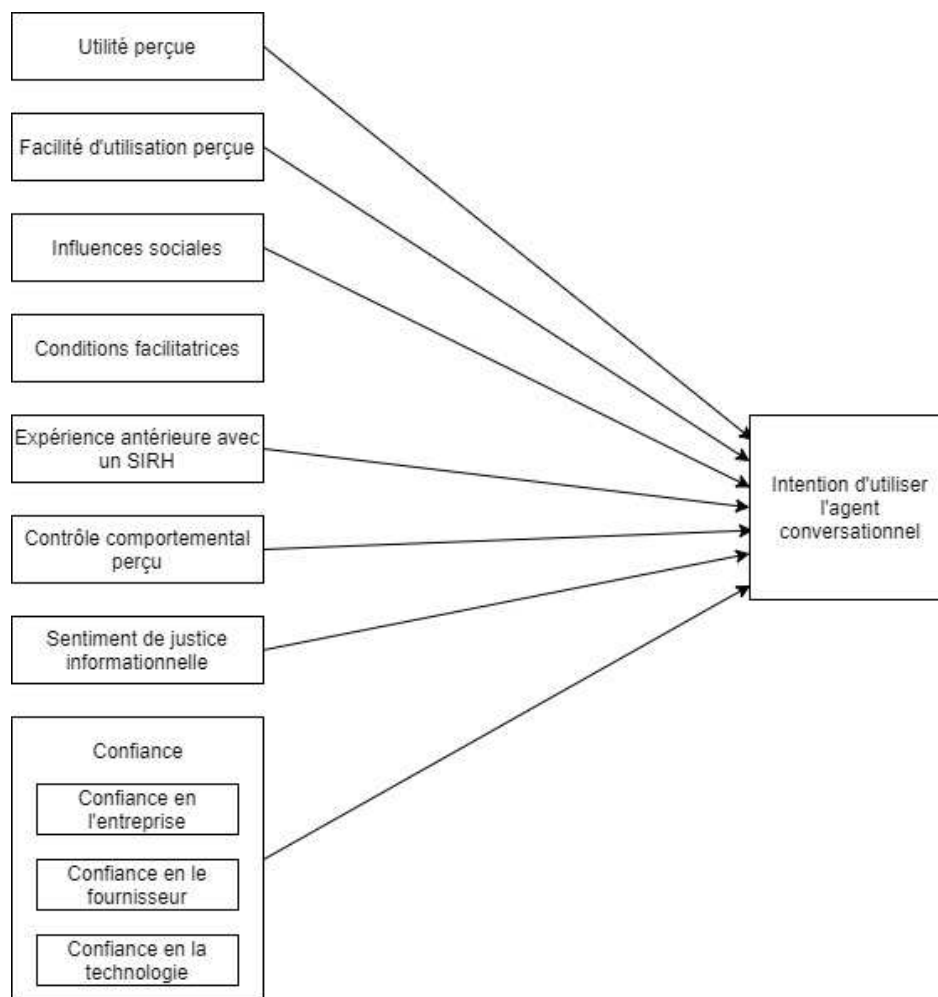


FIGURE 8 : MODÈLE DE RECHERCHE PROPOSÉ POUR L'ÉTUDE 1

Enfin, il convient d'explicitier en quoi cette recherche n'est pas une de plus parmi tant d'autres traitant de l'acceptation des technologies, mais bien un travail apportant de nouvelles connaissances à ce sujet. D'après Workman (2014), chaque technologie se reflète dans des caractéristiques d'utilisation différentes. L'intention d'utiliser ces différentes technologies peut donc ne pas être prédite avec précision par un concept général d'acceptabilité. Il apparaît donc utile de vérifier l'applicabilité des modèles généraux aux technologies spécifiques et de l'enrichir avec des variables prédictives adaptées aux caractéristiques d'utilisation de cette technologie. De plus, comme nous l'avons déjà spécifié, les agents conversationnels sont des

technologies émergentes ayant la particularité de mimer une interaction sociale. Or, en dehors des robots, aucune autre technologie connue du grand public ne présente cette spécificité. Cette particularité ne peut cependant pas justifier à elle seule la pertinence de cette étude. En effet, bien que peu nombreuses, des études ont déjà été réalisées sur l'acceptabilité des agents conversationnels (Brachten et al., 2021; Almahri et al., 2020; Huang & Chueh, 2021; Müller et al., 2019; Richad et al., 2019). La pertinence de notre étude vient du domaine d'application de l'agent conversationnel. Parmi les caractéristiques de l'utilisation devant être prises en compte pour définir une technologie, il y a sa finalité. Il semble important de considérer que les individus n'ont pas la même intention d'utiliser une technologie en fonction de la finalité qu'ils poursuivent à travers cette utilisation (Nadarzynski et al., 2019). Ainsi, l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines représente bien une question spécifique, à laquelle la littérature ne permet pas encore de répondre de manière spécifique, à notre connaissance.

3.2. Présentation des hypothèses de l'étude 1

3.2.1. L'utilité perçue

L'utilité perçue correspond à l'estimation que fait l'individu quant à ce que la technologie peut lui apporter. Cette variable est intégrée dans de nombreuses études notamment appliquées aux technologies dédiées à la gestion des ressources humaines où elle prédit directement l'intention d'usage (Brenner et al., 2016). Les résultats présents dans la littérature suggèrent que plus un individu perçoit une technologie comme utile, plus il aura l'intention de l'utiliser (Huang & Martin-Taylor, 2013; Richad et al., 2019; Shahreki et al., 2020). Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H1 : L'utilité perçue exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. À un niveau plus opérationnel nous nous attendons donc à observer un lien de corrélation entre ces deux variables.

3.2.2. La facilité d'utilisation perçue

La facilité d'utilisation perçue correspond à l'estimation faite par l'individu quant à l'effort à fournir pour utiliser la technologie. Moins une personne aura l'impression qu'elle va devoir fournir un effort important et plus elle aura l'intention d'utiliser la technologie (Davis, 1989; Huang & Chueh, 2021; Ochmann & Laumer, 2020; Venkatesh et al., 2003). Au regard de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : La facilité d'utilisation perçue exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

3.2.3. L'influence sociale

Venkatesh et al. (2003) introduisent le concept d'influence sociale dans l'UTAUT comme prédicteur direct de l'intention d'usage d'une technologie. Nous pouvons définir l'influence sociale dans un contexte professionnel comme la résultante de l'influence exercée par les pairs et par la hiérarchie au travers de la valorisation et de l'encouragement à utiliser la solution. Cette notion d'influence sociale est également présente dans le modèle de la confiance envers les SIRH (Lippert & Swiercz, 2005), ou encore dans la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Chacun de ces modèles suggère que plus la pression sociale ressentie par un individu quant à l'utilisation de la technologie est forte et plus il aura l'intention de l'utiliser. Cette proposition est supportée par de nombreuses études notamment dans le cadre des Systèmes d'Information des ressources humaines (Kamaludin & Kamaludin, 2017; Rahman et al., 2016; Yoo et al., 2012), des systèmes de transport intégrant de l'intelligence artificielle

(Pottier Van Der Beken, 2020), des agents conversationnels dans un cadre professionnel (Brachten et al., 2021) ou encore de systèmes de recrutement intelligents (Ochmann & Laumer, 2020). Ces résultats nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : L'influence sociale exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

3.2.4. Les conditions facilitatrices

Les conditions facilitatrices sont également un des prédicteurs de l'intention d'usage dans le modèle UTAUT. Venkatesh et al. en 2003 y intègrent la disponibilité des ressources, les connaissances nécessaires à l'utilisation ainsi que la présence d'un interlocuteur spécifique pour assister l'utilisateur. Nous l'avons vu, cette variable a souvent été exclue des modèles de recherches dans les études antérieures. Cependant, les résultats présentés par Lassoued et Hofaidhllaoui en 2013 suggèrent que cette variable est bien un prédicteur de l'intention d'usage d'un SIRH. D'autre part, Yusof et al. en 2008 ont obtenu des résultats significatifs quant à l'influence positive de la qualité du support aux utilisateurs sur leur utilisation du système. Or, la variable des conditions facilitatrices, bien que plus large, intègre la disponibilité d'un interlocuteur spécifique. De même, le niveau de connaissance de l'utilisateur potentiel a été étudié à plusieurs reprises, apportant des preuves de son influence sur l'acceptabilité des technologies (Bamel et al., 2014; Quaosar, 2017; Udekwe & Harpe, 2017). Ainsi, il apparaît que les conditions facilitatrices, ou du moins ce qui les composent, peuvent participer à prédire l'intention d'usage d'un agent conversationnel, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H4 : Les conditions facilitatrices (ressources, interlocuteur spécifique...) exerceront une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

3.2.5. Le contrôle comportemental perçu

Le rôle du contrôle comportemental perçu dans l'intention comportementale a été étudié dans de nombreux domaines. Dans le cadre spécifique de l'acceptabilité des technologies, cette variable a été proposée comme prédicteur direct de l'intention d'usage (Brachten et al., 2021). Nous pouvons donc en premier lieu supposer que, comme l'ont démontré Brachten et al (2021), le contrôle comportemental perçu quant à l'utilisation d'un agent conversationnel est un prédicteur de l'intention d'usage de cette technologie par les salariés d'une entreprise. Afin de considérer cette idée, nous formulons l'hypothèse suivante quant au rôle du contrôle comportemental perçu :

H5 : Le contrôle comportemental perçu exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

Si cette hypothèse est audacieuse, nous gardons néanmoins à l'esprit que le contrôle comportemental peut être intéressant à explorer, car il peut intervenir plus en amont, par exemple sur l'utilité perçue des technologies collaboratives (Bel, 2016) ou encore sur la facilité d'utilisation perçue, lors de la conduite de véhicules autonomes (Pottier Van Der Beken, 2020). Il va en effet de soi qu'une technologie perçue comme incontrôlable peut susciter des réticences en termes d'Intention d'usage (par exemple si elle présente des risques), mais aussi en termes d'utilité perçue ou de facilité perçue (si son contrôle paraît indispensable au résultat ou à la prise en main).

3.2.6. La confiance

La confiance est un facteur important dans les relations interpersonnelles et notamment au travail (Frowe, 2005). Partant de l'importance que joue la confiance dans les interactions

entre individus, il apparaît pertinent de s'intéresser au rôle que la confiance joue dans les interactions entre un individu et un artefact pouvant évoquer lors de son utilisation une interaction sociale. D'autre part, il a été démontré que lorsqu'un individu fait confiance à un autre individu, ou à un artefact, il a tendance à mieux accepter l'objet de cette confiance (Alsajjan & Dennis, 2006; Gauchat, 2011). Parmi l'ensemble des champs possibles d'études de l'impact de la confiance, l'acceptation des technologies est particulièrement développée. En effet, de nombreux auteurs se sont intéressés à l'impact de la confiance sur l'acceptation d'une technologie, et ont ainsi démontré que la confiance envers la technologie prédisait l'acceptabilité de celle-ci (Alsajjan & Dennis, 2006; Huijts et al., 2012; Sheridan, 2019). Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H6 : La confiance en la technologie exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

D'autre part, la confiance dans le décisionnaire, ici l'employeur, peut impacter la confiance qu'un individu accorde à un processus au travail (Reinke, 2003). Il s'avère que bien que n'étant pas directement un processus, la technologie modifie et parfois même détermine les processus au sein des entreprises. Cette idée d'impact de la confiance envers l'employeur sur l'intention d'utiliser une technologie est soutenue par Lippert en 2007. En effet, les résultats obtenus par cet auteur suggèrent que la notion de confiance inter-organisationnelle est un prédicteur de l'utilité perçue, de la facilité d'utilisation perçue, mais aussi de la confiance en la technologie. Rappelons que la confiance inter-organisationnelle inclut également la confiance accordée au fournisseur de la technologie. Au regard de ces éléments, et en se basant sur les effets suggérés par les modèles de la confiance (Lippert & Swiercz, 2005; Lippert, 2007), nous formulons les hypothèses 7 et 8 présentées ci-dessous.

H7 : La confiance en l'entreprise (employeur de l'utilisateur) exercera une influence positive sur la facilité d'utilisation perçue, l'utilité perçue et la confiance en la technologie.

H8 : La confiance en le fournisseur exercera une influence positive sur la facilité d'utilisation perçue, l'utilité perçue et la confiance en la technologie.

Oksanen et al. en 2020 ont démontré, via une étude auprès de plus de mille personnes, que les interlocuteurs identifiés comme robot ou agent artificiel intelligent étaient jugés comme plus fiables que ceux identifiés uniquement par un prénom « humain ». En nous basant sur cette observation nous formulons l'hypothèse 9 :

H9 : De manière générale les utilisateurs auront plus confiance en l'agent conversationnel qu'envers un individu.

Nous formulons également une hypothèse relative à la relation entre la confiance en la technologie et le sentiment de justice informationnelle. En effet, bien que n'étant pas directement issus de la littérature dédiée à notre sujet de recherche, de nombreux exemples montrent qu'il existe une interaction forte entre la confiance et la justice (Aryee et al., 2002; El Akremi et al., 2006; Nasr et al., 2009).

H10 : La confiance en la technologie influencera positivement la justice informationnelle estimée par l'utilisateur.

Enfin, de nombreux exemples amènent à suggérer que la confidentialité est un sujet d'intérêt majeur pour les individus en ce qui concerne les technologies innovantes (Nadarzynski et al., 2019; Ochmann & Laumer, 2020). Partant de ce constat, nous proposons également que les individus aient davantage tendance à faire confiance à un agent conversationnel lorsque le sujet auquel ce dernier doit répondre mobilise moins d'informations personnelles et formulons à cette fin l'hypothèse 11.

H11 : Les utilisateurs auront plus confiance en la technologie pour traiter des sujets qui ne nécessitent pas de prise en compte d'informations contextuelles ou personnelles que pour traiter des questions relatives à l'utilisation de la technologie.

3.2.7. Le rôle de l'expérience antérieure

Nous avons choisi de baser nos hypothèses relatives à l'expérience antérieure sur les résultats obtenus par Bel en 2016. Cet auteur a permis de mettre en avant plusieurs impacts de l'expérience antérieure et de sa valence. En effet, les résultats de son étude montrent que l'expérience antérieure a un impact positif direct sur l'intention d'usage et indirect par le biais des perceptions d'utilité et de facilité d'utilisation. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H12 : L'expérience antérieure positive avec la technologie d'accueil (SIRH) exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

H13 : L'expérience antérieure positive avec la technologie d'accueil (SIRH) exercera une influence positive sur l'utilité perçue.

H14 : L'expérience antérieure positive avec la technologie d'accueil (SIRH) exercera une influence positive sur la facilité d'utilisation perçue.

3.2.8. La justice informationnelle

Au travers d'une étude qualitative menée auprès de 29 étudiants, Nadarzynski et al. (2019) ont relevé qu'une des inquiétudes quant à l'usage d'un agent conversationnel était la qualité des renseignements fournis, leur exactitude et leur adéquation avec les besoins spécifiques de l'utilisateur. Or, il s'agit là spécifiquement des éléments qui composent le sentiment de justice informationnelle. D'autres auteurs ont étayé cette conclusion. En effet, il semblerait que la qualité des informations soit un prédicteur direct de l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, mais également un potentiel prédicteur de l'utilité perçue des

technologies et notamment d'agent conversationnel (Huang & Chueh, 2021; van der Goot & Pilgrim, 2020). Ces éléments nous amènent à formuler les hypothèses 15 et 17.

H15 : La justice informationnelle estimée par l'utilisateur exercera une influence positive sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

H16 : La justice informationnelle estimée par l'utilisateur exercera une influence positive sur l'utilité perçue.

4. Population

4.1. Taille de l'échantillon

Cette étude a été réalisée auprès de 399 personnes répondants aux critères d'avoir travaillé au moins une fois dans leur vie et d'être de nationalité française. Nous avons cherché à savoir si la taille de notre échantillon permettait d'obtenir des résultats suffisamment représentatifs de la population cible. À cette fin, nous avons choisi de considérer la population la plus large possible au regard de nos critères de participation. Nous avons donc choisi d'exclure uniquement les personnes n'ayant pas au moins 15 ans révolus qui, dans le cas général, ne sont pas autorisées à travailler en France (*Article L4153-1 - Code du travail*). Nous avons estimé la taille de notre population à 55 119 956 personnes. Pour qu'un échantillon soit potentiellement représentatif pour une population de cette taille avec une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%, il doit être composé d'au moins 385 participants. Notre échantillon total étant de 399 répondants, nous pouvons considérer qu'il est représentatif de la population avec une marge d'erreur de 5%.

4.2. Description de l'échantillon

Comme nous l'avons précisé ci-dessus, notre échantillon se compose de 399 participants dont 232 femmes (58,15%) et de 167 hommes (41,85%). Les catégories d'âges les plus représentées sont de 20 à 25 ans (25,06%) et de 26 à 30 ans (28,82%). Ainsi, un peu plus de la moitié de l'échantillon a entre 20 et 30 ans (53,88%). Le détail des effectifs répartis selon leur catégorie d'âge et leur genre est présenté dans le tableau 2. L'échantillon est plutôt jeune et féminin. En effet, les femmes de moins de 30 ans représentent plus d'un tiers (35,84%) des participants. La représentation importante des personnes ayant entre 20 et 30 ans peut s'expliquer par la diffusion du questionnaire sur les réseaux sociaux. En effet, les personnes plus jeunes sont plus souvent utilisatrices des réseaux sociaux que les personnes plus âgées (Dang Nguyen & Lethiais, 2016). D'autre part, la surreprésentation des femmes par rapport à la population de référence (tableau 9) peut, en partie, être expliquée par l'orientation du questionnaire vers le domaine RH. Il est évident que la part des professionnels des ressources humaines dans la population de référence est très vraisemblablement inférieure à celle que nous avons dans notre échantillon (33,08%). Notons également que parmi ces professionnels des ressources humaines, il y a un déséquilibre avec une majorité de femmes (N = 93 soit 70,45%) par rapport aux hommes (N = 39 soit 29,54%). Pour la part de l'échantillon n'étant pas des professionnels des ressources humaines, nous pouvons observer un équilibre entre le nombre de femmes (N = 139 soit 52,06%) et d'hommes (N = 128 soit 47,94%).

TABLEAU 2 : EFFECTIFS (ET POURCENTAGES) D'HOMMES ET DE FEMMES EN FONCTION DES CATÉGORIES D'ÂGES AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON.

Effectifs	Hommes	Femmes	Total
Moins de 20 ans	0 (0%)	1 (0,25%)	1 (0,25%)
20 à 25 ans	24 (6,02%)	76 (19,05%)	100 (25,06%)
26 à 30 ans	49 (12,28%)	66 (16,54%)	115 (28,82%)
31 à 35 ans	27 (6,77%)	21 (5,26%)	48 (12,03%)
36 à 40 ans	16 (4,01%)	29 (7,27%)	45 (11,28%)
41 à 45 ans	11 (2,76%)	19 (4,76%)	30 (7,52%)
46 à 50 ans	10 (2,51%)	9 (2,26%)	19 (4,76%)
51 à 55 ans	15 (3,76%)	7 (1,75%)	22 (5,51%)
56 à 60 ans	10 (2,51%)	2 (0,50%)	12 (3,01%)
Plus de 60 ans	5 (1,25%)	2 (0,50%)	7 (1,75%)
Total	167 (41,85%)	231 (58,15%)	399

L'échantillon est composé majoritairement de cadres (N=186) et d'employés (N=148).

Notons d'ailleurs que près de la moitié (46,61%) de l'échantillon est composé de cadres, soit de personnes que l'on peut juger comme ayant un niveau de qualification élevé.

TABLEAU 3 : EFFECTIFS DES PARTICIPANTS PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE SELON LE GENRE ET LES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON.

Effectifs		Cadres	Employés	Ouvriers	Agents de maîtrise	Techniciens
Moins de 20 ans	Hommes					
	Femmes		1			
	Total	N/A	1 (0,25%)	N/A	N/A	N/A
20 à 25 ans	Hommes	11	13			
	Femmes	18	51		5	2
	Total	29 (7,27%)	64 (16,04%)	N/A	5 (1,25%)	2 (0,50%)

26 à 30 ans	Hommes	20	19	2	6	2
	Femmes	24	30	1	8	3
	Total	44 (11,03%)	49 (12,28%)	3 (0,75%)	14 (3,51%)	5 (1,25%)
31 à 35 ans	Hommes	17	4	2	2	2
	Femmes	10	9		2	
	Total	27 (6,77%)	13 (3,26%)	2 (0,50%)	4 (1,00%)	2 (0,50%)
36 à 40 ans	Hommes	14	1		1	2
	Femmes	15	9		3	
	Total	29 (7,27%)	10 (2,51%)	N/A	4 (1,00%)	2 (0,50%)
41 à 45 ans	Hommes	9		2		
	Femmes	12	5		2	2
	Total	21 (5,26%)	5 (1,25%)	2 (0,50%)	2 (0,50%)	N/A
46 à 50 ans	Hommes	7			2	
	Femmes	3	2	1	2	
	Total	10 (2,51%)	2 (0,50%)	1 (0,25%)	4 (1,00%)	2 (0,50%)
51 à 55 ans	Hommes	10		1	4	1
	Femmes	3	2		1	1
	Total	13 (3,26%)	2 (0,50%)	1 (0,25%)	5 (1,25%)	1 (0,25%)
56 à 60 ans	Hommes	8	1		1	
	Femmes	2				
	Total	10 (2,51%)	1 (0,25%)	N/A	1 (0,25%)	N/A
Plus de 60 ans	Hommes	3			2	
	Femmes		1			1
	Total	3 (0,75%)	1 (0,25%)	N/A	2 (0,50%)	1 (0,25%)
Total Hommes		99 (24,81%)	38 (9,52%)	7 (1,75%)	18 (4,51%)	5 (1,25%)
Total Femmes		87 (21,80%)	110 (27,56%)	2 (0,50%)	23 (5,76%)	10 (2,50%)
Total		186 (46,61%)	148 (37,09%)	9 (2,25%)	41 (10,27%)	15 (3,76%)

Les tableaux 4 et 5 nous renseignent sur le type de poste occupé par les participants. L'échantillon est composé de 116 managers et de 283 personnes n'ayant pas de rôle de management. Nous pouvons par ailleurs observer que parmi les managers, la tendance à la féminisation de l'échantillon s'inverse. En effet, au sein de ce sous-échantillon, les hommes (N=70 soit, 60,34%) sont plus nombreux que les femmes (N=46 soit, 39,66%). D'autre part, notre échantillon se compose de près d'un tiers de professionnels des ressources humaines (33,08%). Les variables contrôles relatives au rôle managérial et à l'exercice d'un métier des ressources humaines seront utilisées ultérieurement afin de vérifier si le fait d'avoir un statut de manager ou d'être un professionnel des ressources humaines a un lien avec l'intention d'utiliser un agent conversationnel RH. De même, nous analyserons si les variables explicatives de cette intention d'usage varient selon ces deux facteurs.

TABLEAU 4 : EFFECTIFS DE MANAGERS ET NON MANAGERS SELON LE GENRE ET LES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON.

Effectifs		Non managers	Managers
Moins de 20 ans	Femme	1	
	Homme		
	Total	1 (0,25%)	N/A
20 à 25 ans	Femmes	69	7
	Hommes	21	3
	Total	90 (22,56%)	10 (2,51%)
26 à 30 ans	Femmes	58	8
	Hommes	34	15
	Total	92 (23,06%)	23 (5,76%)
31 à 35 ans	Femmes	13	8
	Hommes	14	13
	Total	27 (6,77%)	21 (5,26%)
36 à 40 ans	Femmes	19	10
	Hommes	8	8

	Total	27 (6,77%)	18 (4,51%)
41 à 45 ans	Femmes	9	10
	Hommes	6	5
	Total	15 (3,76%)	15 (3,76%)
46 à 50 ans	Femmes	7	2
	Hommes	2	8
	Total	9 (2,26%)	10 (2,51%)
51 à 55 ans	Femmes	6	1
	Hommes	8	7
	Total	14 (3,51%)	8 (2,01%)
56 à 60 ans	Femmes	2	
	Hommes	2	8
	Total	4 (1,00%)	8 (2,01%)
Plus de 60 ans	Femmes	2	
	Hommes	2	3
	Total	4 (1,00%)	3 (0,75%)
Total Femmes		186 (46,62%)	46 (11,53%)
Total Hommes		97 (24,31%)	70 (17,54%)
Total		283 (70,93%)	116 (29,07%)

TABLEAU 5 : EFFECTIFS DE PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES ET DE PROFESSIONNELS D'AUTRES DOMAINES SELON LE GENRE ET LES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON.

Effectifs		Autres domaines	Ressources humaines
Moins de 20 ans	Femme	1	
	Homme		
	Total	1 (0,25%)	N/A
20 à 25 ans	Femmes	44	32
	Hommes	15	9

	Total	59 (14,79%)	41 (10,28%)
26 à 30 ans	Femmes	40	26
	Hommes	44	5
	Total	84 (21,05%)	31 (7,77%)
31 à 35 ans	Femmes	16	5
	Hommes	21	6
	Total	37 (9,27%)	11 (2,76%)
36 à 40 ans	Femmes	19	10
	Hommes	9	7
	Total	28 (7,02%)	17 (4,26%)
41 à 45 ans	Femmes	6	13
	Hommes	10	1
	Total	16 (4,01%)	14 (3,51%)
46 à 50 ans	Femmes	6	3
	Hommes	9	1
	Total	15 (3,76%)	4 (1,00%)
51 à 55 ans	Femmes	4	3
	Hommes	9	6
	Total	13 (3,26%)	9 (2,26%)
56 à 60 ans	Femmes	1	1
	Hommes	7	3
	Total	8 (2,01%)	4 (1,00%)
Plus de 60 ans	Femmes	2	
	Hommes	4	1
	Total	6 (1,50%)	1 (0,25%)
Total Femmes		139 (34,84%)	93 (23,31%)
Total Hommes		128 (32,08%)	39 (9,77%)
Total		267 (66,92%)	132 (33,08%)

Enfin, nous nous sommes intéressés à la répartition de l'échantillon selon l'organisation dans laquelle les participants travaillent ou ont travaillé en dernier. Les tableaux 6 à 8 présentent la répartition des effectifs de l'échantillon selon les variables relatives à l'organisation employeur. L'échantillon d'employeur est composé majoritairement d'entreprises âgées⁸ (N= 329, soit 82,47%) dont 196 PME⁹, 105 ETI¹⁰ et 98 grandes entreprises. Par ailleurs, la représentation importante de la catégorie « autre » dans le domaine d'activité de l'organisme employeur rend l'exploitation de cet élément complexe (cf. tableau 8).

TABLEAU 6 : EFFECTIFS DE PARTICIPANTS SELON L'ANNÉE DE CRÉATION DE L'ORGANISATION QUI LES EMPLOIE OU LES A EMPLOYÉ EN DERNIER.

	Effectif
Avant 1970	116 (29,07%)
1970 à 1974	16 (4,01%)
1975 à 1979	16 (4,01%)
1980 à 1984	19 (4,76%)
1985 à 1989	33 (8,27%)
1990 à 1994	32 (8,02%)
1995 à 1999	20 (5,01%)
2000 à 2004	40 (10,03%)
2005 à 2009	37 (9,27%)
2010 à 2014	27 (6,77%)
2015 à 2020	43 (10,78%)
Total	399

⁸ En se basant sur l'âge limite permettant d'avoir le statut de jeune entreprise innovante, soit avant la 8ème année d'existence pour une entreprise (Ministère chargé de l'économie, 2021) étendu à 11 ans en raison des catégories initialement définies dans l'étude.

⁹ En se basant sur la définition des Petites et Moyennes Entreprises au sens communautaire fixant le nombre maximal de salarié pour cette catégorie à 250.

¹⁰ En se basant sur la définition des Entreprises de Taille Intermédiaire disponible sur le site service-public.fr fixant le nombre de salariés d'une ETI à minimum 250 et maximum 4999.

TABEAU 7: EFFECTIFS DE PARTICIPANTS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION QUI LES EMPLOIE OU LES A EMPLOYÉ EN DERNIER.

	Effectif
1 à 9 salariés	46 (11,53%)
10 à 49 salariés	65 (16,29%)
50 à 250 salariés	85 (21,30%)
250 à 499 salariés	31 (7,77%)
500 à 999 salariés	32 (8,02%)
1000 à 4999 salariés	42 (10,53%)
Plus de 5000 salariés	98 (24,56%)
Total	399

TABEAU 8: EFFECTIFS DE PARTICIPANTS SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION QUI LES EMPLOIE OU LES A EMPLOYÉ EN DERNIER.

	Effectif
Activités de services administratifs et de soutien	20 (5,01%)
Activités financières et d'assurance	23 (5,76%)
Activités immobilières	11 (2,76%)
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	30 (7,52%)
Administration publique	21 (5,26%)
Agriculture, sylviculture et pêche	5 (1,25%)
Arts, spectacles et activités récréatives	5 (1,25%)
Autre	86 (21,55%)
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	27 (6,77%)
Construction	13 (3,26%)

Enseignement	13 (3,26%)
Hébergement et restauration	15 (3,76%)
Industrie manufacturière	17 (4,26%)
Industries extractives	5 (1,25%)
Information et communication	34 (8,52%)
Organisations associatives	3 (0,75%)
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	7 (1,75%)
Santé humaine et action sociale	49 (12,28%)
Transports et entreposage	15 (3,76%)
Total	399

4.3. Comparaison de l'échantillon avec la population de référence.

La population cible de notre étude inclut les personnes ayant occupé un emploi, ayant effectué un stage ou un apprentissage et étant de nationalité française. À notre connaissance, il n'y a pas de source officielle permettant de définir le nombre exact de personnes appartenant à cette population cible en France. Nous avons donc réalisé des comparaisons en nous basant sur les différents indicateurs disponibles sur le site internet de l'INSEE.

Le tableau 9 répertorie les comparaisons entre notre échantillon et la population française selon le rapport relatif à la population active en France en 2019 publié par l'INSEE le 3 Décembre 2020 sur les critères du genre et de l'âge (Insee Références, 2020). Nous pouvons noter une surreprésentation des femmes dans notre échantillon (58,15%) par rapport à la population de référence (48,48%). De même, notre échantillon présente une proportion de personnes ayant entre 15 et 24 ans (25,31%) plus importante que dans la population de référence (10,30%). Cette surreprésentation des plus jeunes ayant pour répercussion une moindre

représentation des catégories d'âge 25 à 49 ans et plus de 50 ans. Cela étant, nous pouvons tout de même noter que la catégorie d'âge 25 à 49 ans prédomine dans les deux cas, de même que la proportion d'hommes et de femmes tend à un équilibre.

TABLEAU 9 : RÉPARTITION EN POURCENTAGE SELON LE GENRE PUIS SELON L'ÂGE AU SEIN DE LA POPULATION DE RÉFÉRENCE ET AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON.

Pourcentages	Population cible en 2019 (Insee Références, 2020)	Échantillon
Genre		
Hommes	51,52	41,85
Femmes	48,48	58,15
Âge		
15-24 ans	10,30	25,31
25-49 ans	74,63	64,41
À partir de 50 ans	15,07	10,27

Le tableau 10 répertorie les comparaisons entre notre échantillon et la population française selon le rapport relatif à la population en France en 2017 publié par l'INSEE le 16 février 2021 sur les critères de la catégorie socioprofessionnelle du répondant, de la taille des établissements employeurs et du domaine d'activité des établissements employeurs (INSEE, 2021). Nous pouvons noter que les cadres sont surreprésentés dans notre échantillon (46,61%) par rapport à la population de référence (18,10%) et qu'à l'inverse les ouvriers sont en proportion plus faible dans notre échantillon (2,25%) que dans la population de référence (19,90%). Vraisemblablement, la répartition des effectifs au sein de notre échantillon selon le critère de la catégorie socioprofessionnelle ne correspond pas à la répartition au sein de la population de référence.

TABLEAU 10 : COMPARAISON DES RÉPARTITIONS EN POURCENTAGE DES ENTREPRISES EMPLOYEURS SELON DIFFÉRENTS CRITÈRES EN FRANCE ET DANS NOTRE ÉCHANTILLON.

Pourcentage	Population cible en 2019 (Insee Références, 2020)	Échantillon
Catégorie socioprofessionnelle		
Cadres	18,10	46,61
Professions intermédiaires	26,00	14,03
Employés	27,70	37,09
Ouvriers	19,90	2,25
Taille des établissements employeurs		
1 à 9 salariés	19,14	11,53
10 à 49 salariés	25,14	16,29
Plus de 50 salariés	55,72	72,18
Domaine d'activité des établissements employeurs		
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	33,20	20,50
Commerce, transports, services divers	47,30	59,49
Construction	5,70	3,29
Industrie	12,80	14,68
Agriculture, sylviculture et pêche	1,00	1,26

5. Méthode

5.1. Un agent conversationnel comme matérialisation de l'intelligence artificielle

Notre étude porte sur l'acceptabilité sociale de l'intelligence artificielle appliquée aux Systèmes d'information des Ressources Humaines. Comme nous l'avons déjà abordé, il existe de multiples applications de l'intelligence artificielle aux activités de gestion des ressources humaines. Parmi ces différentes applications, nous retrouvons les chatbots ou agents conversationnels. Ceux-ci sont, le plus souvent, intégrés dans le système d'information et accessibles directement via celui-ci. Plutôt qu'une application à part entière, ils sont une fonctionnalité du SIRH. Ces agents conversationnels ont pour vocation de répondre à des questions relatives à la carrière des collaborateurs, à l'utilisation des Systèmes d'information des Ressources Humaines ou encore à des questions relatives au droit du travail. Nous proposons dans le tableau 11 des exemples permettant d'illustrer ces différentes vocations. Ces exemples sont essentiellement issus des spécifications fonctionnelles ¹¹ créées par PeopleSpheres en vue du développement de « LouGo », son agent conversationnel.

TABEAU 11 : EXEMPLES DE QUESTIONS AUXQUELLES LOUGO POURRA RÉPONDRE

Thème	Question	Éléments de réponse
Carrière	Combien de jours de congés me reste-t-il ?	Le chatbot ira chercher la valeur « jours restant à prendre » pour le compteur de congés payés pour la période en cours.
	Quelles sont les formations proposées cette année ?	Le chatbot enverra les formations ajoutées aux catalogues pour l'année en cours.

¹¹ « La spécification fonctionnelle est la description des fonctions d'un logiciel en vue de sa réalisation » (Wikipédia, 2019). Ainsi une spécification fonctionnelle détaille ce que pourra faire le logiciel d'un point de vue de l'utilisateur et non son contenu purement technique.

	Est-ce qu'il y a des postes ouverts pour des candidatures internes ?	Le chatbot enverra la liste des postes ouverts à candidature interne.
Utilisation du SIRH	[Collaborateur] J'ai déménagé, comment faire mon changement d'adresse ?	Le chatbot, guidera l'utilisateur pour qu'il accède au formulaire lui permettant de mettre à jour son adresse personnelle.
	[RH] Je veux créer un utilisateur, comment faire ?	Le chatbot guidera l'utilisateur vers le menu de création d'un utilisateur.
	[RH] Je veux créer un nouveau compteur de congés, comment puis-je faire ?	Le chatbot ne pourra pas guider l'utilisateur dans cette action car elle est réalisée dans un système tiers, il lui enverra donc un guide pas à pas.
Droit du travail	À combien de jours d'absences ai-je droit si je me marie ?	Le chatbot, après contrôle de la convention collective de l'utilisateur dans ses informations personnelles, lui communiquera le nombre de jours d'absences prévus dans cette convention pour les mariages.
	[RH] Comment déclarer un accident du travail ?	Le chatbot renverra un lien vers un article d'un des partenaires traitant de ce sujet.

Cette étude aurait pu interroger de manière générale « l'intelligence artificielle », mais cela aurait exposé les résultats à de nombreux biais dus aux représentations des répondants et à leurs croyances. L'intelligence artificielle n'est pas un élément concret et peut se matérialiser de multiples manières. De plus, les médias et notamment le cinéma représentent le plus souvent l'intelligence artificielle à travers des artéfacts à haut potentiel intellectuel n'ayant pas

forcément de matérialisation ou d'une matérialisation représentant une forme de similarité ou de supériorité par rapport à l'être humain (Oksanen et al., 2020). À titre d'exemple, nous pouvons citer *I, Robot* d'Alex Proyas en 2004, *Her* de Spike Jonze en 2013 ou encore *Terminator* de James Cameron en 1984. Ces films influencent l'image mentale et la représentation que nous nous faisons de l'intelligence artificielle et ne sont pas démentis en raison de l'immatérialité et du faible développement de celle-ci. De même, la notion d'intelligence artificielle peut renvoyer pour certains à des mythes aversifs tels que le Golem de Prague ou les automates d'Arthus de Bretagne (Ganascia, 2017). Nous avons donc choisi, afin de minimiser ces biais, d'orienter notre étude sur une seule application concrète de l'intelligence artificielle : les agents conversationnels. Ce choix spécifique a été orienté par le projet de développement de cette fonctionnalité par la société accueillante de la thèse CIFRE : PeopleSpheres.

5.2. Établissement du support de recueil de données

5.2.1. Construction du questionnaire de recherche pour l'étude 1

5.2.1.1. Outil de création du questionnaire de l'étude 1

Le questionnaire a été créé sur le compte personnel de la doctorante sur la plateforme Google Forms. Afin de renforcer la sécurité appliquée pour accéder aux réponses, un mécanisme de double authentification a été rendu obligatoire pour la connexion à ce compte d'utilisateur. Les résultats ont donc été enregistrés et conservés sur cette plateforme le temps de la thèse. Les réponses étaient anonymes. En effet, aucune question obligatoire n'amenait à la possibilité d'identifier la personne. Seul un item optionnel pouvait amener à l'identification du répondant : « *Si vous souhaitez recevoir les résultats de la recherche veuillez renseigner votre adresse mail.* ». Les répondants n'étaient en rien contraints de renseigner cette

information. En revanche, nous avons besoin de disposer d'un moyen de contact afin de leur communiquer une synthèse de la recherche à la suite de leur participation s'ils le désiraient.

5.2.1.2. Réduction des sources de biais cognitifs

L'utilisation de cet outil nous a permis d'appliquer une règle de répartition aléatoire des items au sein de chaque section. La répartition aléatoire des items au sein des sections du questionnaire corrige un effet d'ordre potentiellement généré par un agencement fixe des items. Nous nous sommes ainsi assuré que les résultats pour les items n'étaient pas influencés, voire déterminés, par les items précédents.

De même, l'utilisation de cette plateforme en ligne nous a amenés à choisir un mode de passation par auto-administration des questionnaires, ce qui a pour effet de réduire les biais liés à l'enquêteur et à sa présence durant la passation (Parizot, 2012). En revanche, l'auto-passation des questionnaires présente également des risques notamment en matière de compréhension des questions et des modalités de réponses. Afin d'éviter qu'un biais de compréhension ne soit présent dans le questionnaire, nous avons réalisé une phase de pré-test (Cf. chapitre 6.2.2). Cette phase de pré-test nous a permis de contrôler la compréhension des questions et explications des modalités de réponse et de les corriger si nécessaire. Les termes pouvant paraître compliqués, mais étant nécessaires à l'étude, ont été expliqués en introduction de chaque partie. Par exemple, le terme « Chatbot » pouvant être perçu comme difficile à comprendre, nous avons ajouté la définition suivante : « *Un chatbot est un agent conversationnel capable de simuler une conversation. Vous en avez déjà rencontré, il s'agit souvent de fenêtre située en bas de page sur les sites internet. Vous y écrivez une question et le chatbot vous répond de manière autonome sans intervention humaine. Dans le cadre des ressources humaines, celui-ci pourrait répondre à vos différentes questions relatives par exemple au droit du travail, à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines ou encore aux démarches à réaliser durant votre*

contrat. ». De même, il nous est apparu que le terme « *SIRH* », ou « *Système d'Information des Ressources Humaines* », n'était pas forcément compréhensible pour une personne n'appartenant pas au domaine des ressources humaines. Nous avons donc ajouté une première définition dans l'introduction de l'enquête : « *En tant que salarié, vous utilisez ou avez peut-être déjà utilisé un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines pour poser vos congés, déclarer vos notes de frais, ou encore accéder à vos entretiens professionnels. C'est ce que l'on appelle un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)* ». Durant la phase de pré-test, certains répondants nous ont informés qu'ils ne se souvenaient plus de la définition au moment où le terme apparaissait dans l'enquête. Nous avons donc fait le choix d'ajouter une définition supplémentaire juste après son apparition. Voici ce que les répondants pouvaient lire : « *Un SIRH est un système d'information des ressources humaines. C'est un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines. Il peut servir par exemple à gérer les congés, les notes de frais, la formation, les dossiers du personnel ...* ». Concernant la compréhension des modalités de réponses, nous avons inclus dans l'introduction des sections comportant des items avec une échelle de Likert l'explication suivante : « *Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord"*. ». Puis pour chaque item, nous avons ajouté une valeur repère pour chaque extrême de réponse (Figure 9).

Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions d'un chatbot RH. *



FIGURE 9 : EXEMPLE D'UN ITEM AYANT POUR MODALITÉ DE RÉPONSE UNE ÉCHELLE DE LIKERT.

Une grande partie des biais possibles lors de la passation d'une enquête est liée à la formulation des questions (Parizot, 2012). Notre enquête étant construite à partir de la réunification de plusieurs échelles issues de la littérature et validées, nous avons essayé de modifier le moins possible les items tout en les adaptant à notre contexte. Lorsque nous n'avons identifié aucune échelle correspondant à la variable explicative que nous souhaitions mesurer, nous avons veillé à poser une question comportant précisément la variable en question. Par exemple, pour la satisfaction de l'utilisateur envers le SIRH, nous avons formulé l'item comme suit : « *Je suis satisfait de l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier.* ».

5.2.1.3. Description du contenu du questionnaire de l'étude 1

Le questionnaire utilisé pour cette étude se compose des cinq sections suivantes :

- Section 1 : les informations démographiques
- Section 2 : la structure organisationnelle
- Section 3 : les déterminants de l'intention d'usage et l'intention d'usage
- Section 4 : l'évaluation de l'expérience antérieure
- Section 5 : commentaire libre

Cette division a été définie d'après plusieurs critères. Un des critères principaux fut le maintien de la cohérence pour les répondants. En effet, comme nous l'avons précisé avant, les questions au sein de chaque partie étaient réparties aléatoirement pour chaque répondant. Si nous n'avions pas divisé le questionnaire en sous-parties, les répondants auraient possiblement dû apporter un commentaire final avant de renseigner leur âge ou même de connaître les questions auxquelles ils allaient devoir répondre. Nous avons donc choisi d'isoler en première partie les questions relatives aux caractéristiques démographiques des participants (genre, âge,

catégorie socio-professionnelle...). Ensuite, nous avons créé une partie composée uniquement des questions concernant la structure organisationnelle, car cette partie est dédiée à un pré-test qui sera approfondi par l'étude 2. La section relative à l'intention d'utiliser l'agent conversationnel et à ses déterminants regroupe une grande majorité des questions. Nous avons été contraints d'isoler les items relatifs à l'expérience antérieure afin de ne pas adresser ces questions à des personnes n'ayant jamais utilisé de Système d'Information des Ressources Humaines. En effet, nous avons introduit une ramification dans le questionnaire en fonction de la réponse à la question « *Avez-vous déjà utilisé un outil informatique dédié aux ressources humaines permettant la gestion :* ». Si le répondant cochait l'option « *Non, je n'ai jamais utilisé un SIRH.* », alors il était directement orienté à la dernière section du questionnaire permettant de laisser un commentaire et de finaliser sa participation. Il n'avait donc pas à répondre aux questions relatives à l'expérience antérieure telle que « *Je pense que l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier est utile.* ». Si le répondant cochait une autre option, il était alors invité à répondre aux questions relatives à l'expérience antérieure. 87 participants n'avaient jamais utilisé un Système d'Information des Ressources Humaines. Les 312 autres participants ont complété la section du questionnaire relative à l'expérience antérieure. Enfin, une dernière section permettait au répondant de laisser un commentaire libre s'il le souhaitait. Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons la composition de chacune de ces parties. Le tableau 12 synthétise les variables explicatives et leur intégration dans les différentes sections du questionnaire.

TABLEAU 12 : SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Partie	Code	Variable explicative	NB items
Informations démographiques	T	Taille de l'entreprise	1
	AE	Âge de l'entreprise	1
	DE	Domaine d'activité de l'entreprise	1
	CSP	Catégorie socio-professionnelle	1
	A	Tranche d'âge	1
	G	Genre	1
	RM	Rôle managérial	1
	RH	Appartenance à un service RH	1
Structure	SO	Structure organisationnelle	5
Intention d'usage et ses déterminants	J	Justice informationnelle	3
	C	Confiance	9
	U	Utilité perçue	2
	FUP	Facilité d'utilisation perçue	4
	IS	Influence sociale	4
	CF	Conditions facilitatrices	3
	CC	Contrôle comportemental perçu	2
	I	Intention d'utiliser	2
Expérience antérieure	EA	Expérience antérieure	5
Total d'items dans le questionnaire			48

5.2.1.4. Les items relatifs aux éléments démographiques des répondants

La section 1 du questionnaire comprend huit items traitant de la structure employeur du répondant, de son genre, de son âge, de sa catégorie socio-professionnelle, de son rôle managérial et de son appartenance à un service des ressources humaines.

Bien que les résultats concernant le rôle modérateur du genre et de l'âge soient nuancés dans la littérature (Kolatshi, 2017; Voermans & van Veldhoven, 2007), nous avons fait le choix de les conserver comme variables contrôles dans notre étude. En effet, ces variables incluses comme modérateurs dans le modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003), présentent tout de même, dans plusieurs études, des effets significatifs (Venkatesh et al., 2016).

La structure employeur est représentée par trois items traitant de la taille, de l'âge et du domaine d'activité de l'entreprise. Les modèles TAM et UTAUT n'incluent pas ces variables dans les modérateurs de l'intention d'usage. En revanche, des études basées sur d'autres modèles ont montré un effet significatif de la taille de l'entreprise (Quaosar, 2017) ou de son domaine d'activité (Al-Zu'bi, 2013). Enfin, nous avons ajouté le rôle managérial et l'appartenance à un service des ressources humaines, considérant que ces éléments étaient plus directement propices à l'utilisation des SIRH.

5.2.1.5. La structure organisationnelle

La section 2 du questionnaire a été ajoutée afin de faire une analyse exploratoire du rôle potentiel de la structure organisationnelle. Cette analyse est développée et enrichie par les résultats obtenus pour l'étude 2 et notamment par la réalisation d'entretiens semi-directifs permettant de détailler les facteurs de structures. Cette section est composée de cinq items reprenant chacun les principales caractéristiques des types de structures décrits par Mintzberg (1982). À notre connaissance, il n'existe pas de questionnaire validé pour évaluer la structure

organisationnelle selon ce modèle. Nous avons donc fait le choix de créer un item par type de structure en reprenant les caractéristiques mises en avant pour chacune d'entre elles par l'auteur de la théorie. Le tableau 13 recense ces différents items.

TABLEAU 13 : ITEMS RELATIFS AU TYPE DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE EMPLOYEUR.

Type de structure	Item correspondant
Structure simple	<i>« Dans mon entreprise, c'est le directeur général ou le comité de direction qui prend toutes les décisions. Il y a peu de managers. C'est le responsable qui donne les directives et contrôle le travail directement. »</i>
Bureaucratie mécaniste	<i>« Dans mon entreprise, ce que je dois faire et la manière dont je dois le faire sont clairement définis dans des procédures. La direction et la partie administrative prennent la plupart des décisions. Pour faire quelque chose, il faut respecter les procédures et l'ordre hiérarchique. »</i>
Bureaucratie professionnelle	<i>« Dans mon entreprise, la plupart des salariés ont un haut niveau de qualification ou d'expertise. Chacun sait ce qu'il doit faire, parce qu'il l'a appris : c'est son métier. Les personnes, du fait de leur expertise, sont libres sur la manière de s'organiser et de réaliser leur travail. »</i>
Structure divisionnalisée	<i>« Mon entreprise fonctionne comme un groupe, il y a une maison mère qui contrôle les résultats des filiales/entités. Chaque filiale/département/service fonctionne comme une entreprise dans l'entreprise, avec sa direction, ses procédures de travail, ses objectifs, ses produits et son marché. Les différentes entités sont indépendantes les unes des autres. »</i>
Adhocratie	<i>« Mon entreprise innove tout le temps. Elle fonctionne avec des groupes de travail ou des groupes projets souvent pluridisciplinaires. La prise</i>

	<i>de décision est un travail collectif auquel chacun peut participer. Une grande partie des collaborateurs sont des experts. »</i>
--	---

Les consignes de réponse étaient présentes en introduction, « *Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord". Veuillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.* ». Chacun des items était accompagné de la question suivante : « *Cette affirmation correspond-elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?* ».

5.2.1.6. L'intention d'usage et ses déterminants

La troisième section de notre questionnaire concerne l'intention d'usage et ses déterminants. Elle contient 27 items qui couvrent les variables explicatives du modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003), du modèle de la confiance en la technologie, de la justice informationnelle extraite du modèle de la justice organisationnelle (Colquitt & Rodell, 2015), de l'expérience antérieure avec un SIRH et du contrôle comportemental perçu issu de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). De plus, 2 items permettent de mesurer la variable à expliquer, soit l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Dans les sous-chapitres suivants, nous détaillons les items relatifs à chacune de ces catégories.

5.2.1.6.1. Les items issus du modèle UTAUT

Nous avons déjà largement présenté le modèle UTAUT dans les parties précédentes. En effet, ce modèle est un des fondements théoriques de notre étude. Il nous est donc apparu

évident d'introduire les items validés par ses auteurs dans notre questionnaire (Venkatesh et al., 2003). Le modèle UTAUT propose quatre variables explicatives de l'intention d'usage qui sont l'attente de performance (utilité perçue), l'effort attendu (facilité d'utilisation perçue), l'influence sociale et les conditions facilitatrices. Au travers de leur étude en 2003, Venkatesh et al., ont proposé un questionnaire permettant de mesurer chacune de ces variables. Afin de ne pas utiliser un questionnaire trop long et donc d'éviter que les participants n'abandonnent sa complétion, nous avons dû arbitrer pour ne conserver que certains items. Ainsi, pour chacune de ces variables, nous avons conservé les items qui nous semblaient les plus appropriés. Dans certains cas, nous avons adapté les questions afin de répondre aux caractéristiques de l'objet étudié.

Dans le questionnaire de l'UTAUT, la variable attente de performance est représentée par quatre items. Nous avons fait le choix de conserver les items relatifs à la rapidité et à l'utilité perçues des systèmes. Nous avons cependant dû adapter ces items. En effet, notre sujet d'étude étant un agent conversationnel destiné à la gestion des ressources humaines, nous avons orienté les questions sur cette thématique. Par exemple, l'item relatif à la rapidité dans le questionnaire initial est : « *L'utilisation du système me permet d'accomplir cette/les tâche(s) plus rapidement* » (Venkatesh et al., 2003; p.460). Dans notre questionnaire, l'item correspondant était : « *Je pense qu'un chatbot RH permettrait de traiter les questions liées aux ressources humaines plus rapidement.* ». Nous avons également fait le choix de ne pas conserver les items relatifs à l'obtention de promotion et à la productivité dans le poste, par soucis de pertinence. Les agents conversationnels n'ont pas vocation à prendre de décision, mais uniquement à fournir de l'information, à ce titre ils ne devraient vraisemblablement pas avoir d'impact sur l'obtention d'une promotion pour un collaborateur. En ce qui concerne la productivité dans le poste, le questionnaire étant ouvert à des personnes dont la gestion des ressources humaines

n'est pas le domaine d'activité, il nous a semblé que cette question était trop globale au regard du périmètre fonctionnel couvert par l'agent conversationnel.

Concernant l'effort attendu, nous avons fait le choix de conserver les quatre items présents dans l'échelle de l'UTAUT, en raison de leur cohérence avec le sujet étudié et des corrélations supérieures à .90 qu'ils présentent dans l'étude de validation du questionnaire sur l'intention d'utiliser (Venkatesh et al., 2003). Ces quatre items permettaient d'aborder la facilité à devenir compétent dans l'utilisation du système, la facilité perçue d'utilisation, la facilité d'apprendre à utiliser le système, enfin la clarté et la compréhensibilité des interactions avec le système. À titre d'exemple, la facilité d'utilisation était matérialisée par l'item suivant : « *Je pense qu'un chatbot RH serait facile à utiliser.* ».

L'influence sociale est mesurée par 4 items dans l'échelle UTAUT que nous avons conservée dans notre questionnaire. Notre questionnaire contenait donc deux items respectivement relatifs au soutien de la direction dans l'utilisation et au fait que l'entreprise dans son ensemble encourage l'utilisation. Les deux autres items, concernaient l'avis des personnes qui semblent importantes aux répondants et de celles qui influencent leur comportement. À titre d'exemple, le soutien de la direction est matérialisé par : « *La direction générale de mon entreprise aiderait dans l'utilisation d'un chatbot RH.* ».

Enfin, pour les conditions facilitatrices, nous avons conservé trois des items de l'échelle UTAUT. Nous avons en effet exclu l'item relatif à la compatibilité du système avec les autres systèmes déjà utilisés. Ce choix a été motivé par le fait qu'un agent conversationnel n'est pas un système à part entière, mais une fonctionnalité dans un système. Ainsi, la question de l'intégration d'une fonctionnalité dans son système d'accueil est traitée dès son développement. Nous avons conservé pour notre questionnaire, les items relatifs aux ressources disponibles, aux connaissances nécessaires et à la présence d'un interlocuteur dédié. Par exemple, cette

échelle contenait l'item suivant : « *J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser un chatbot RH.* ».

Ainsi, la partie de notre échelle dédiée aux variables du modèle UTAUT était composée de 13 items permettant de couvrir les 4 dimensions explicatives de l'intention d'utiliser une technologie.

5.2.1.6.2. La confiance

Dans notre étude, nous avons également intégré des variables relatives à la confiance. Ce champ d'étude, appliqué à l'intention d'utiliser une technologie, comprend plusieurs sous variables dont la confiance en la technologie, la confiance envers l'employeur et la confiance envers le fournisseur. Nous avons basé en partie cette section de notre questionnaire sur l'échelle validée par Lippert en 2007 et sur son modèle dédié à la confiance dans les SIRH (Lippert & Swiercz, 2005) et y avons ajouté des items permettant de mesurer la confiance accordée à la technologie en général et celle accordée à l'agent conversationnel par rapport à un être humain sur des tâches spécifiques ou encore la confiance envers l'employeur (Oksanen et al., 2020).

Les items issus de l'échelle de Lippert intégré dans cette section abordaient la confiance envers la technologie, la confiance envers le fournisseur ainsi que la confiance envers l'employeur. La confiance envers le fournisseur ne nous a pas semblé pertinente à ce stade du questionnaire, puisqu'il interrogeait une technologie inconnue et dont le fournisseur de celle-ci n'était théoriquement pas identifiable (sauf à considérer qu'il s'agit du même que le fournisseur de SIRH). Nous avons donc fait le choix d'insérer un item mesurant la confiance envers le fournisseur dans la section sur l'expérience antérieure. La confiance envers la technologie était mesurée grâce à trois items. Parmi ces items, deux interrogeaient la confiance envers un agent conversationnel RH tandis que le troisième traitait de la confiance générale envers la

technologie. Les items relatifs à la confiance envers l'entreprise ont été construits en référence au modèle proposé par Lippert & Swiercz en 2005. Selon eux, la confiance en l'entreprise est une mesure de la confiance que les salariés accordent à l'entreprise employeur dans son ensemble. De fait, la mesure associée devrait également traiter de l'entreprise dans son ensemble. Nous avons choisi de créer deux items pour aborder la question de la confiance envers l'entreprise dans son ensemble. Les items étaient les suivants ; « *Je fais confiance à mon entreprise* » et « *J'ai confiance dans les décisions prises par mon entreprise.* ».

Enfin, nous avons ajouté trois questions afin de comparer la confiance accordée à la technologie avec celle accordée à l'être humain pour répondre à des questions relatives à l'utilisation d'un logiciel SIRH, au droit du travail et à la carrière. L'item relatif à l'utilisation d'un logiciel était le suivant : « *Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant l'utilisation d'un outil informatique dédié aux ressources humaines.* ». L'item traitant du travail était formulé en les termes suivants : « *Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant le droit du travail.* » Enfin, l'item abordant la carrière était : « *Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant ma carrière.* » Ces items nous permettront de comparer la confiance accordée selon le type de questions adressées à l'agent conversationnel. Au-delà de nous permettre de répondre à une de nos hypothèses, ces items permettront de prioriser les applications de l'agent conversationnel que PeopleSpheres va développer.

L'échelle de la confiance est ainsi multifactorielle et fera donc l'objet de regroupement d'items selon les axes définis ci-dessus.

5.2.1.6.3. La justice informationnelle

L'échelle permettant d'évaluer à priori la justice informationnelle perçue lors d'interactions avec un agent conversationnel destiné à la gestion des ressources humaines est composée de 3 items. Ces items sont issus du questionnaire validé par Colquitt en 2001.

Dans son échelle de mesure de la justice organisationnelle, l'auteur propose initialement cinq items pour la justice informationnelle permettant de couvrir les deux composants de cette forme de justice, soit la véracité des informations et la qualité des explications. Parmi ces cinq items, nous avons éliminé celui qui faisait référence à la franchise de l'interlocuteur et celui relatif à la cohérence chronologique de la diffusion de l'information. Outre le souci d'économie, nous nous sommes interrogés sur la pertinence des questions au regard du contexte particulier. Un chatbot est un programme informatique qui ne peut être pris en défaut de franchise. En effet, d'après le dictionnaire Larousse, être franc correspond à : « *Qui agit de façon claire, sans équivoque ni arrière-pensée* ». Il nous semble que la question concernant la franchise de l'interlocuteur n'était alors pas adaptée aux interactions avec un agent conversationnel. Pour le second item, relatif au fait de communiquer les informations au moment opportun, il nous a également semblé qu'elle s'appliquait difficilement à la technologie étudiée. En effet, ces programmes communiquent l'information disponible au moment où on leur demande, et ne disposent pas de libre arbitre quant à la rétention temporaire d'information ou à l'inverse à sa distribution à différents moments.

Ainsi cette échelle était composée des trois items suivants : « *Je pense qu'un chatbot RH apporterait des réponses détaillées.* » ; « *Je pense que les informations fournies par un chatbot RH seraient exactes.* » ; « *Je pense qu'un chatbot RH apporterait des réponses spécifiques et adaptées à mes besoins.* ».

5.2.1.6.4. Le contrôle comportemental perçu

L'échelle de mesure de la variable explicative du contrôle comportemental perçu est composée de 2 items dont un item inversé. L'item inversé « *Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions d'un chatbot RH* » est issu de l'échelle proposée par Bel en 2016. Le second a été construit en se basant sur la structure du premier afin d'enrichir l'échelle pour cette variable, quoiqu'il renvoie plus vraisemblablement au sentiment d'efficacité personnelle *a priori*. Voici son énoncé « *Je me sens capable d'utiliser un chatbot RH* ».

5.2.1.7. L'expérience antérieure

Les agents conversationnels dédiés à la gestion des ressources humaines sont actuellement rares. Rappelons que d'après une étude réalisée par la société DYDU, en 2018 seulement 6% des services RH avaient déployé un agent conversationnel (DYDU, 2020). Au moment de la création et de la diffusion du questionnaire, nous n'avions pas identifié d'étude plus récente. Nous avons donc fait le choix de ne pas interroger directement l'expérience antérieure relative à un agent conversationnel dédiée à la gestion des ressources humaines, mais celle avec un SIRH, sur lequel l'agent conversationnel peut être développé.

L'échelle de mesure de l'expérience antérieure avec un Système d'Information des Ressources Humaines comprenait cinq items. Nous avons conçu cette échelle en combinant plusieurs facteurs. Tout d'abord, nous avons mesuré la fréquence d'utilisation du SIRH à travers l'item « *J'utilise un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines :* ». Les participants étaient invités à répondre sur une échelle en sept niveaux pour laquelle 1 correspondait à « *Jamais* » et 7 à « *Tout le temps* ». La fréquence d'utilisation d'un système permet d'affiner l'expérience avec celle-ci. En effet, avoir déjà utilisé une technologie et utiliser au quotidien une technologie ne représente vraisemblablement pas la même expérience envers

celle-ci. Les quatre autres items étaient évalués à l'aide d'échelles de Likert et concernaient la satisfaction envers le système, la confiance envers le fournisseur, la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue du système. Le tableau 14 répertorie pour chaque variable, l'item associé et la source théorique sur laquelle nous nous sommes appuyés pour le définir.

TABLEAU 14 : CONSTRUCTION DE L'ÉCHELLE DE MESURE DE L'EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE.

Variable	Item	Source
Satisfaction	<i>Je suis satisfait de l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier.</i>	(Delone & McLean, 1992)
Confiance envers le fournisseur	<i>Je fais confiance à la société qui fournit l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier.</i>	(Lippert, 2007)
Utilité perçue	<i>Je pense que l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier est utile.</i>	(Davis, 1989)
Facilité d'utilisation perçue	<i>Je pense que l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier est facile à utiliser.</i>	(Davis, 1989)

5.2.1.8. L'intention d'utiliser le système

L'intention d'utiliser le système correspond à ce que notre étude tente d'expliquer et de prédire. Nous avons fait le choix de matérialiser cette variable par deux items, interrogeant directement l'intention d'utiliser. Parmi ces deux items, l'un est non inversé « *J'utiliserais un chatbot RH s'il était disponible.* » et l'autre est inversé : « *Je n'utiliserais pas un chatbot RH.* ».

5.2.2. La phase de pré-test

La réalisation d'un pré-test avant de diffuser le questionnaire est une nécessité, il permet notamment de contrôler l'accessibilité du langage et la clarté des consignes. Conformément aux recommandations de Delhomme et Meyer (2002), nous avons testé notre questionnaire sur une

base empirique auprès d'un petit échantillon. Pour réaliser ce test, dix personnes ont été contactées et six ont accepté de répondre au questionnaire puis de participer à un échange téléphonique de quinze minutes portant sur leur compréhension et leurs retours sur le questionnaire. Le tableau 15 représente l'échantillon de participants.

TABLEAU 15 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DE L'ÉCHANTILLON DE PRÉ-TEST DU QUESTIONNAIRE

Sujet	Taille de l'entreprise	Année de création de l'entreprise	CSP	Âge	Genre	Manager	Pressionnel RH
1	50 à 250 salariés	2002	Cadre	31 à 35 ans	Femme	Non	Oui
2	Plus de 5000 salariés	1950	Cadre	31 à 35 ans	Homme	Oui	Non
3	1 à 9 salariés	2014	Employé	26 à 30 ans	Homme	Non	Non
4	500 à 999 salariés	2020	Cadre	20 à 25 ans	Femme	Non	Oui
5	10 à 49 salariés	1985	Cadre	51 à 55 ans	Femme	Non	Non
6	1 à 9 salariés	1900	Ouvrier	46 à 50 ans	Homme	Non	Non

L'objectif de ces courts entretiens téléphoniques était de vérifier la compréhension des items et des consignes. Par suite de ces échanges, nous avons modifié l'échelle de réponse de l'item relatif à la date de création de l'entreprise, car il était parfois complexe pour les répondants de donner une date exacte, ce qui les amenait à répondre aléatoirement ou à devoir chercher l'information. Nous avons également révisé les consignes notamment en termes de définition en ajoutant des illustrations concrètes afin d'éviter une confusion entre Système d'Information des Ressources Humaines et un autre logiciel informatique tel qu'un site marchand ou un progiciel de gestion intégré.

5.3. Le recueil de données

Comme nous l'avons précisé plus haut, la population cible de cette étude est très large. En effet, s'agissant de l'évaluation à priori de l'acceptabilité d'un agent conversationnel, les seuls critères que nous avons retenus sont, le fait d'avoir déjà travaillé au sein d'une organisation et d'être de nationalité française. N'ayant pas d'autres critères contraignants quant à la population de référence, nous avons choisi de diffuser le questionnaire en ligne via deux réseaux sociaux, Facebook et LinkedIn. Ils ont par la suite été repartagés par d'autres personnes, soit à leur entourage, soit sur ces mêmes réseaux. Le message de diffusion du questionnaire a été adapté au formalisme requis sur chacun de ces réseaux. Pour Facebook, le message était le suivant : « *Bonjour à tous. J'ai besoin de vous ! Ou plutôt j'ai besoin de 10 minutes de votre vie pour soutenir mon doctorat. Voici le lien de mon questionnaire de recherche : <https://docs.google.com/.../1STnlTyhhE46YfC4k.../viewform...> La seule condition pour participer est d'avoir déjà travaillé. Pourriez-vous prendre 10 minutes pour le remplir et le diffuser à votre réseau ? Merci à vous tous !* ». Pour la diffusion via LinkedIn, le message suivant a été utilisé « *Cher réseau, J'ai besoin de vous ! Ou plutôt j'ai besoin de 10 minutes de votre temps pour soutenir mon doctorat. Voici le lien de mon questionnaire de recherche : <https://lnkd.in/dySKHiG>. La seule condition pour participer est d'avoir déjà travaillé. Pourriez-vous prendre 10 minutes pour le remplir et si possible, le diffuser à votre réseau ? Merci à vous tous ! Un petit questionnaire pour vous, un grand pas pour mon projet ! PS : ce questionnaire est anonyme, je suis la seule à avoir accès aux réponses qui sont protégées par une double authentification.* ». La participation était volontaire et anonyme. Les participants devaient alors cliquer sur le lien présent dans le message de diffusion. Ils étaient dirigés vers le questionnaire en ligne et devaient alors répondre en autonomie aux différentes questions.

6. Résultats

L'ensemble des analyses statistiques présentées ci-dessous ont été réalisées avec le logiciel IBM SPSS V.20. Nous commencerons par analyser la cohérence interne des variables à l'aide des indicateurs Alpha de Cronbach et Lambda-6 de Guttman. Après cela, nous étudierons les corrélations bivariées entre chacun des facteurs retenus à l'aide du Tau-B de Kendall. Cette étape nous permettra d'identifier les variables à retenir pour tester notre modèle de recherche à l'aide d'une régression linéaire multiple ainsi que les effets de modération et de médiation à inclure dans celui-ci.

6.1. Contrôle de la fidélité des échelles de mesure

L'Alpha de Cronbach est l'indice de consistance interne le plus utilisé en sciences sociales, cependant de nombreuses études critiquent et remettent en question l'utilisation de cet indice pour considérer la consistance interne des échelles de mesure (Bourque et al., 2019). Il existe d'autres indices vraisemblablement plus adaptés à notre situation et notamment aux échelles contenant peu d'items. D'après Bourque et al. en 2019, dans la situation d'échelles contenant peu d'items et lorsque le logiciel statistique utilisé est SPSS, l'indice le plus adapté est le Lambda-6 de Guttman (1945). Nous avons fait le choix de considérer les deux indices pour l'ensemble des échelles comprenant plus de deux items. En ce qui concerne les échelles contenant seulement deux items, les indices de fiabilité ne sont pas pertinents (Bel, 2016). Sachant que nous souhaitons contrôler la cohérence interne de nos échelles, et que chaque item est évalué sur une échelle de Likert en sept points, nous faisons le choix d'évaluer la corrélation entre chaque paire d'items avec le Tau-B de Kendall¹².

¹² Le Tau-B de Kendall, est un test-non paramétrique de corrélation particulièrement adapté lorsque les observations comportent des ex-aequo (Laurencelle, 2009).

Le tableau 16 montre que la consistance interne des échelles de facilité d'utilisation perçue ($\alpha = 0,784$; $\lambda = 0,750$), d'influence sociale ($\alpha = 0,814$; $\lambda = 0,788$), de confiance en la technologie ($\alpha = 0,741$; $\lambda = 0,674$), de justice informationnelle ($\alpha = 0,782$; $\lambda = 0,709$) et d'expérience antérieure ($\alpha = 0,824$; $\lambda = 0,802$) est acceptable¹³.

TABEAU 16 : INDICES DE CONSISTANCE INTERNE POUR LES ÉCHELLES DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE 1 COMPORTANT AU MOINS TROIS ITEMS.

Échelle	N	α de Cronbach	Lambda-6	Nombre d'items
Facilité d'utilisation perçue	399	,784	,750	4
Influence sociale	399	,814	,788	4
Conditions facilitatrices	399	,600	,588	3
Confiance en la technologie	399	,741	,674	3
Justice informationnelle	399	,782	,709	3
Expérience antérieure	309	,824	,802	4

En revanche, la consistance interne de l'échelle conditions facilitatrices ($\alpha = 0,600$; $\lambda = 0,588$), est relativement faible. Cette échelle étant issue du questionnaire validé de l'UTAUT (Venkatesh et al., 2003), nous la conservons dans son intégralité sous la dénomination « *Conditions Facilitatrices* ». Le tableau 17 montre que l'item « *Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH* » est faiblement corrélé aux deux autres items de l'échelle. Le modèle UTAUT n'a pas été construit spécifiquement pour des technologies intelligentes, il est donc concevable que certains items inclus dans les variables soient moins adaptés à cette situation particulière. Nous pouvons envisager que dans le cas spécifique d'un agent conversationnel, la présence d'un interlocuteur spécifique ne soit pas considérée comme une condition facilitatrice au même titre que pour un logiciel de gestion par exemple. Au regard de ces éléments, nous

¹³ Il n'existe pas de règle définie concernant les indices de consistance interne. En revanche, il est communément admis de considérer comme acceptable un seuil de 0,70 (Nunnally, 1978)

proposons de considérer une seconde variable relative aux conditions facilitatrices pour notre analyse. Cette variable sera nommée « Conditions Facilitatrices 2 » et se composera des items « *J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser un chatbot RH.* » et « *J'ai les ressources nécessaires pour utiliser un chatbot RH.* ».

TABLEAU 17 : MATRICE D'ANALYSE DE LA CONSISTANCE INTERNE DE L'ÉCHELLE CONDITIONS FACILITATRICES

Item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J'ai les ressources nécessaires pour utiliser un chatbot RH.	,585	,458	,219
J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser un chatbot RH.	,503	,439	,357
Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH.	,187	,048	,797

Concernant les échelles ne comportant que deux items, le tableau 18 montre que les coefficients de corrélation des dimensions utilité perçue ($\tau_b = .541$; $p < 0,01$), confiance en l'entreprise ($\tau_b = .729$; $p < 0,01$) et intention d'utiliser ($\tau_b = .554$; $p < 0,01$) sont acceptables. En revanche, il apparaît que les items de l'échelle de contrôle comportemental perçu ($\tau_b = .142$; $p < 0,01$) sont insuffisamment corrélés pour que l'échelle soit conservée dans sa version en deux items. Pour rappel, cette échelle se compose des items « *Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions d'un chatbot RH* » et « *Je me sens capable d'utiliser un chatbot RH.* ». Il est possible que l'on puisse se sentir capable d'utiliser un agent conversationnel sans en maîtriser toutes les fonctions. En effet, il semblerait que ces deux items mesurent deux sentiments distincts. Nous faisons donc le choix de les conserver tous les deux, mais individuellement. Le premier item, « *Je me sens capable d'utiliser un chatbot RH.* », pose la question du sentiment qu'a l'individu envers sa capacité à initier l'action d'usage de l'agent

conversationnel. Isolé, cet item se réfère donc plus au sentiment d'efficacité personnelle *a priori* qu'au sentiment de contrôle comportemental. En effet, le sentiment d'efficacité personnelle peut être défini comme l'ensemble des croyances des individus concernant leur capacité à accomplir quelque chose. Or, il n'est vraisemblablement pas nécessaire de maîtriser toutes les fonctionnalités de l'agent conversationnel pour se sentir capable de l'utiliser. Le sentiment d'efficacité personnelle est le plus souvent mesuré par des items commençant par « Je me sens capable de... » (Ambroise et al., 2019; Bandura, 2007; Blanchard et al., 2013). Ainsi, cet item mesure vraisemblablement le sentiment d'efficacité personnelle des individus quant à l'utilisation de l'agent conversationnel RH. Nous le conserverons donc sous la dénomination « Sentiment d'efficacité personnelle ». Le second item, « *Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions d'un chatbot RH* », fait quant à lui également référence à la capacité d'un individu mais cette fois-ci, non pas à mettre en œuvre une action mais à maîtriser l'ensemble des fonctionnalités de la technologie. Cet item est directement issu de l'échelle proposée par Bel_ (2016) pour la mesure du contrôle comportemental perçu. Nous la conserverons donc sous la dénomination « Contrôle comportemental perçu ».

TABLEAU 18 : COEFFICIENTS DE CORRÉLATION POUR LES ÉCHELLES DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE 1 COMPORTANT DEUX ITEMS.

Échelle	N	Tau-B (τ_b)	Sig.	Nombre d'items
Utilité perçue	399	,541*	0,000	2
Confiance en l'entreprise	399	,729*	0,000	2
Contrôle comportemental perçu	399	,142*	0,000	2
Intention d'utiliser	399	,554*	0,000	2

*. La corrélation est significative au niveau 0,01.

6.2. Résultats de l'étude 1

6.2.1. Statistiques descriptives et corrélations

Les parties précédentes nous ont permis de vérifier les qualités métriques de notre questionnaire. Nous allons maintenant aborder la validation du modèle de recherche et les hypothèses de l'étude 1. Afin de répondre à cet objectif, nous avons réalisé une première analyse des corrélations bivariées avec le Tau-B de Kendall. Puis nous avons testé notre modèle via une régression linéaire multiple et enfin, nous proposons d'étudier les effets de modération à considérer dans le modèle.

Avant d'aborder les parties suivantes, nous proposons d'observer les résultats moyens de nos différentes variables (Tableau 19).

TABLEAU 19 : MOYENNES, ÉCARTS TYPES ET EFFECTIFS POUR CHAQUE ÉCHELLE

Échelle	Moyenne	Écart-type	N
Facilité d'utilisation perçue	5,24	1,18	399
Utilité perçue	4,57	1,63	399
Influence sociale	3,92	1,42	399
Conditions facilitatrices	4,94	1,40	399
Conditions facilitatrices 2	5,08	1,70	399
Confiance en la technologie	4,62	1,33	399
Confiance en l'entreprise	4,96	1,51	399
Confiance en le fournisseur	5,44	1,55	312
Justice informationnelle	4,29	1,38	399
Sentiment d'efficacité personnelle	5,75	1,44	399
Contrôle comportemental perçu	4,51	2,09	399
Expérience antérieure positive	5,38	1,34	312
Intention d'usage	4,76	1,72	399

Tout d'abord, nous pouvons observer que les personnes sont plutôt positives quant à l'intention d'utiliser le chatbot, $M = 4,76$ ($ET = 1,72$). De même, l'ensemble des variables en dehors de l'influence sociale présentent une moyenne supérieure à 4 qui correspond à la réponse neutre de l'échelle de notation. Ainsi, non seulement les participants semblent avoir l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, mais ils semblent également le percevoir comme plutôt facile à utiliser, $M = 5,24$ ($ET = 1,18$) utile, $M = 4,57$ ($ET = 1,63$) et offrant une certaine justice informationnelle, $M = 4,29$ ($ET = 1,38$). De même, les participants semblent faire confiance à la technologie, $M = 4,62$ ($ET = 1,33$).

Le questionnaire contenait trois items permettant d'affiner la question de la confiance en la technologie, en appréciant les thèmes pour lesquels les participants feraient plus confiance à un agent conversationnel qu'à un individu. Ces trois items présentent quant à eux une moyenne assez faible. En effet, bien que les participants fassent relativement confiance à la technologie, ils ne lui accordent pas une plus grande confiance qu'aux individus, pour la gestion de leur carrière, $M = 2,57$ ($ET = 1,58$), et dans une moindre mesure pour répondre à des questions relatives au droit du travail, $M = 3,31$ ($ET = 1,83$) ou relatives à l'utilisation d'un Système d'Information des Ressources Humaines, $M = 3,23$ ($ET = 1,70$). Afin de vérifier si les différences que nous pouvions observer étaient significatives, nous avons réalisé un test de Friedman. Les résultats nous indiquent que ces différences sont bien significatives, $\chi^2(2) = 99,838$, $p = 0,000$. D'après les rangs moyens, les personnes ont tendance à plus faire confiance à l'agent conversationnel pour répondre à des questions relatives au droit du travail (rang moyen = 2,18) et à l'utilisation d'un SIRH (rang moyen = 2,14) que pour des questions relatives à leur carrière (rang moyen = 1,69). Ces résultats sont cohérents avec l'hypothèse 11 stipulant que la confiance serait réduite lorsque les informations traitées auraient un caractère individualisé.

Les données de l'étude ont été recueillies au travers de réponses sur des échelles de Lickert en sept points, les résultats présentent donc de nombreux ex-aequo. Dans cette

configuration, le Tau-B de Kendall est le coefficient de corrélation recommandé (Laurencelle, 2009). Nous avons donc fait le choix de construire une matrice de corrélation bivariée en nous basant sur ce coefficient (Tableau 20). Pour simplifier la lecture de la matrice, nous avons mis en gras les corrélations supérieures ou égales à 0,40 et en gris elles qui n'étaient pas significatives à $p \leq 0,01$. Les coefficients de corrélations ne sont pas suffisants pour confirmer un pouvoir prédictif, en revanche ces premiers résultats nous permettront d'identifier les variables à retenir pour la prochaine étape et de rejeter certaines hypothèses (Tableau 20).

TABLEAU 20 : MATRICE DES CORRÉLATIONS BIVARIÉES ENTRE LES ÉCHELLES DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE 1

Échelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Facilité d'utilisation perçue	1.00												
2.Utilité perçue	,46**	1.00											
3.Influence sociale	,32**	,39**	1.00										
4.Conditions facilitatrices	,41**	,22**	,31**	1.00									
5.Conditions facilitatrices 2	,48**	,22**	,22**	,79**	1.00								
6.Confiance en la technologie	,51**	,57**	,40**	,25**	,23**	1.00							
7.Confiance en l'entreprise	,11**	,06	,17**	,13**	,07	,18**	1.00						
8.Confiance en le fournisseur	,20**	,19**	,13**	,06	,03	,26**	,25**	1.00					
9.Justice informationnelle	,43**	,59**	,37**	,17**	,15**	,60**	,09	,21**	1.00				
10.Sentiment d'efficacité personnelle	,57**	,29**	,19**	,48**	,58**	,28**	,07	,06	,24**	1.00			
11.Contrôle comportemental perçu	,15**	,01	-,02	,06	,08	,06	-,04	-,03	,05	,14**	1.00		
12.Expérience antérieure positive	,19	,14**	,16**	,14**	,12**	,17**	,26**	,60**	,15**	,11	-,03	1.00	
13.Intention d'usage	,40**	,53**	,42**	,21**	,20**	,52**		,17**	,49**	,25**	,05	,15**	1.00

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). En gras les corrélations supérieures à .40

Conformément à nos hypothèses, la facilité d'utilisation perçue, l'utilité perçue et l'influence sociale présentent des corrélations positives acceptables et significatives avec l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. De plus, la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue sont positivement corrélées, $\tau_b = 0,46, p \leq 0,01$. En nous basant sur les analyses réalisées dans les études antérieures, nous pouvons supposer que la facilité d'utilisation perçue prédit l'utilité perçue (Kolatshi, 2017; Saleh, 2016; Venkatesh et al., 2003). En revanche, la variable conditions facilitatrices, même après réduction du nombre d'items présente une corrélation faible avec l'intention d'utiliser, $\tau_b = 0,21, p \leq 0,01$. Cependant, les deux échelles de mesure des conditions facilitatrices sont corrélées à celle de la facilité d'utilisation perçue (resp. $\tau_b = 0,41, p \leq 0,01$ et $\tau_b = 0,48, p \leq 0,01$). Il semble également ne pas y avoir de lien fort entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'intention d'utiliser, $\tau_b = 0,25, p \leq 0,01$, et aucun lien significatif entre le contrôle comportemental perçu et l'intention d'usage, $\tau_b = 0,05, p \leq 0,16$. En revanche, la corrélation entre le contrôle comportemental et la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,15, p \leq 0,01$, bien que faible, étaye l'hypothèse d'un rôle du contrôle comportemental. De plus, nous pouvons observer une forte corrélation entre les conditions facilitatrices¹⁴ et le sentiment d'efficacité personnelle, $\tau_b = 0,58, p \leq 0,01$.

Concernant les variables relatives à la confiance, seule la confiance en la technologie présente une corrélation acceptable et significative avec l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $\tau_b = 0,52, p \leq 0,01$. La variable relative à la confiance en l'entreprise ne présente aucune corrélation acceptable et significative avec une autre variable étudiée. De même, la confiance en le fournisseur ne présente aucune corrélation acceptable et significative en dehors de l'expérience antérieure, $\tau_b = 0,60, p \leq 0,01$. En revanche, la confiance en la technologie est corrélée à la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,51, p \leq 0,01$; l'utilité perçue, τ_b

¹⁴ Les conditions facilitatrice ici n'incluent correspondent à la variable conditions facilitatrice 2 et n'incluent pas l'item : « *Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH.* »

= 0,57, $p \leq 0,01$; l'influence sociale, $\tau_b = 0,40$, $p \leq 0,01$ et la justice informationnelle $\tau_b = 0,60$, $p \leq 0,01$. Concernant ce dernier résultat, nous avons fait l'hypothèse que la justice informationnelle aurait un pouvoir prédictif sur la confiance en la technologie. Les résultats tendent à étayer cette hypothèse. L'expérience antérieure ne présente aucune corrélation acceptable et significative en dehors de celle précédemment mentionnée. La justice informationnelle est corrélée positivement avec l'intention d'utiliser, $\tau_b = 0,49$, $p \leq 0,01$. Enfin, bien que nous n'ayons pas émis ces hypothèses, nous pouvons observer des corrélations positives acceptables entre la justice informationnelle et la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,43$, $p \leq 0,01$; et l'utilité perçue, $\tau_b = 0,59$, $p \leq 0,01$.

6.2.2. Identification des variables prédictives de l'intention d'usage au moyen de régressions linéaires multiples

Ces premiers résultats nous ont permis d'identifier les variables à retenir pour réaliser la régression linéaire multiple, plus sélective, permettant d'établir un modèle prédictif de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. En effet, une des questions à se poser avant de réaliser une analyse des corrélations multiples par régression est « Quelles variables conserver ? Lesquelles sont le plus directement et spécifiquement prédictives ». Pour répondre à cette question, il suffit de ne conserver que les variables ayant une corrélation bivariée élevée avec la variable que l'on souhaite prédire (Boulanger, 1979). Ainsi, nous avons conservé de façon très sélective les variables présentant une corrélation significative à $p = 0.01$ et $\tau_b > 0,40$ avec la variable que nous souhaitons prédire soit l'intention d'utiliser. Sur cette base, les variables que nous retiendrons pour l'analyse sont la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,40$, $p \leq 0.01$; l'utilité perçue, $\tau_b = 0,53$, $p \leq 0.01$; l'influence sociale, $\tau_b = 0,42$, $p \leq 0.01$; la confiance en la technologie, $\tau_b = 0,52$, $p \leq 0.01$ et la justice informationnelle, $\tau_b = 0,49$, $p \leq 0.01$.

Nous avons ensuite vérifié qu'il n'y avait pas de problème de colinéarité en nous basant sur deux indicateurs : le VIF (Variance Inflation Facteur) qui alerte sur un problème de colinéarité à partir de $VIF > 5$, et la tolérance qui indique un problème de colinéarité à partir de $1/VIF < 0,2$ (Bressoux, 2010; Rakotomalala, 2015). Les résultats présentés dans le Tableau 21 sont acceptables, notre modèle ne semble pas présenter de problème de colinéarité. Nous avons ensuite vérifié que le modèle s'ajustait bien aux données. Le critère d'indépendance peut être contrôlé à l'aide du test de Durbin-Watson dont la valeur devrait être comprise entre 1 et 3. La valeur du test de Durbin-Watson étant de 1,868, nous considérons que ce critère est rempli. La seconde prémisse est celle de la normalité de distribution des résidus, elle peut être contrôlée en appliquant un test de Kolmogorov-Smirnov aux résidus. Nous pouvons ici rejeter l'hypothèse nulle, $p = 0,61$ et ainsi valider la prémisse de normalité de distribution des résidus. Enfin, l'homoscédasticité des résidus peut être contrôlée au travers d'un graphique de répartition des résidus. Dans notre cas, les résidus semblent être distribués aléatoirement autour de 0 (Annexe 2), ce qui répond au critère d'homoscédasticité (Faury & Broc, 2016).

TABLEAU 21 : STATISTIQUE DE COLINÉARITÉ

Variable	Tolérance	VIF
Facilité d'utilisation perçue	,52	1,92
Utilité perçue	,37	2,67
Influence sociale	,64	1,57
Confiance en la technologie	,32	3,16
Justice informationnelle	,33	3,03

Variable prédite : Intention d'usage

Nous avons alors réalisé une régression avec la méthode « Entrée » de SPSS et ajouté, une par une, les différentes variables au modèle. Nous basons l'ordre d'ajout des variables sur leur corrélation avec l'intention d'usage. La première variable introduite est celle ayant la plus forte corrélation avec l'intention d'usage puis nous suivons l'ordre décroissant des corrélations pour intégrer les variables au modèle en conservant celles déjà introduites. Pour des questions

de lisibilité, le tableau 22 ne mentionne que les variables ajoutées pour chaque étape d'entrée, les variables déjà insérées sont maintenues à chaque étape. Nous pouvons observer que l'introduction des variables utilité perçue, confiance en la technologie, justice informationnelle et influence sociale apporte une contribution significative au modèle à $p < 0,05$. Le modèle comprenant comme variables prédictives l'utilité perçue, la confiance en la technologie, la justice informationnelle et l'influence sociale permet d'expliquer 56% de la variation de l'intention d'utiliser. En revanche, la variable "facilité d'utilisation perçue" n'apporte pas de contribution significative au modèle, $p = 0,907$. L'hypothèse H2 peut donc en partie être rejetée dans la mesure où la facilité d'utilisation perçue apparaît comme un prédicteur redondant avec les précédents pour expliquer l'intention d'usage, $\beta = 0,00$, $p = 0,907$. Cette observation est cohérente avec celle faite dans différentes études (Atarodi et al., 2019). Au regard des éléments présentés ci-dessus, nous conserverons le modèle 4 comme base pour la suite de l'analyse des résultats.

TABLEAU 22 : RÉCAPITULATIF DES MODÈLES DE RÉGRESSION POUR L'ÉTUDE 1

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Utilité perçue	0,66***	0,36***	0,28***	0,24***	0,24***
Confiance en la technologie		0,43***	0,35***	0,29***	0,28***
Justice informationnelle			0,17**	0,14**	0,14**
Influence sociale				0,21***	0,21***
Facilité d'utilisation perçue					0,00
R ² Ajusté	0,44	0,53	0,54	0,56	0,56
Variation de R ²		0,09***	0,01**	0,03***	0,00

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Les résultats présentés dans le tableau 22 sont cohérents avec les hypothèses H1, H3, H6 et H17. En effet, l'utilité perçue ($\beta = 0,24$, $p \leq 0,001$), l'influence sociale ($\beta = 0,21$, $p = 0,001$), la confiance en la technologie ($\beta = 0,29$, $p \leq 0,001$) et la justice informationnelle ($\beta =$

0,14, $p \leq 0,01$) semblent prédire spécifiquement l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

6.2.3. Analyse de l'impact des variables démographiques et des variables relatives à l'entreprise employeur

Avant d'aborder les effets de modération, nous avons souhaité vérifier s'il existait des effets des variables démographiques sur les variables du modèle. Lorsque la variable démographique contenait deux modalités nous avons réalisé un test U de Mann-Whitney, et lorsque la variable contenait plus de deux modalités, nous avons appliqué le test de Kruskal-Wallis afin d'identifier si les distributions variaient de manière significative.

Le genre semble impacter l'intention d'utiliser, $U = 16\ 683,500$, $p = 0,017$. La valeur des rangs moyens nous indique que les femmes (211,59) ont davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel que les hommes (183,90). L'absence d'impact du genre sur les déterminants de l'intention d'usage et son influence directe sur celle-ci ne sont pas cohérentes avec les effets du genre proposés et validés par Venkatesh et al. en 2003. Cependant, cela rejoint l'inconsistance des résultats relatifs à cette variable que nous avons déjà abordée.

L'âge ne semble pas avoir d'impact sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel ou ses déterminants. Cette conclusion, bien que différente de celle de Venkatesh et al. en 2003, concorde avec les résultats obtenus dans plusieurs études récentes (Kolatshi, 2017; Abdulah et al., 2013; Panayotopoulou et al., 2010). De même que pour l'âge, la catégorie socio-professionnelle et le fait d'être manager ou professionnel des ressources humaines, n'a pas d'effet sur les variables du modèle. En revanche, selon leur catégorie socio-professionnelle, les participants n'ont pas la même perception de la facilité d'utilisation de l'agent conversationnel, $\chi^2(4) = 16,77$, $p = 0,02$. En effet, le rang moyen pour les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens est supérieur à 200 tandis que pour les employés et les ouvriers, il est inférieur à 200.

Notre questionnaire contenait également des variables relatives à l'entreprise employeur. Nous nous proposons donc d'aborder maintenant les différences existantes selon l'entreprise, sa taille, son ancienneté et son domaine d'activité. L'intention d'utiliser l'agent conversationnel varie significativement en fonction de la taille de l'entreprise, $\chi^2(6) = 13,15, p = 0,041$, de même que l'influence sociale, $\chi^2(6) = 22,32, p = 0,001$. Il semblerait que le comportement d'utilisation d'agents conversationnels soit plus valorisé dans les entreprises de plus de 50 salariés avec un rang moyen supérieur à 189, que dans les entreprises de moins de 50 salariés pour lesquelles le rang moyen est inférieur à 168. En revanche, l'âge de l'entreprise employeur n'a pas d'effet significatif sur les variables du modèle. Le domaine d'activité de l'entreprise influence l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $\chi^2(18) = 33,10, p = 0,016$, son utilité perçue, $\chi^2(18) = 33,95, p = 0,013$ et la confiance en la technologie, $\chi^2(18) = 37,01, p = 0,005$. D'après les rangs moyens pour chacune de ces variables présentés en annexe 3, il semble que les personnes travaillant dans des entreprises rattachées au domaine des arts, spectacle et activités récréatives, des activités spécialisées, scientifiques et techniques, du transports et entreposage, de l'agriculture, de la sylviculture et pêche ou encore de l'administration publique ont moins l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, le perçoivent comme moins utile et font moins confiance en la technologie que des personnes travaillant dans les domaines de l'industrie manufacturière, la construction, l'enseignement, le commerce, les activités financières et d'assurance ou encore l'industrie extractive.

6.2.4. Analyse exploratoire de l'impact de la structure organisationnelle sur l'intention d'usage et ses déterminants.

Nous avons intégré dans notre questionnaire quatre questions relatives à la structure organisationnelle (Mintzberg, 1982) de l'entreprise employeur. Nous souhaitons contrôler s'il y avait un impact du type de structure sur l'intention d'usage et ses déterminants. Pour cela,

nous avons tout d'abord réencodé les scores en trois niveaux. Les scores inférieurs à 4 correspondaient au fait que l'entreprise employeur n'était pas perçue comme répondant aux caractéristiques du type de structure organisationnelle concerné. Les scores égaux à 4, correspondant à une absence d'avis et ne permettant pas de positionner l'entreprise employeur, ont été considérés comme une seconde modalité. Enfin, les scores supérieurs à 4 correspondaient au fait que l'entreprise employeur était perçue comme correspondant aux caractéristiques de la structure concernée par l'item. Une fois ce recodage réalisé, nous avons procédé à des tests de Kruskal-Wallis afin de vérifier s'il y avait des différences significatives dans la distribution des scores de l'intention d'utiliser et de ses déterminants en fonction des différents types de structure organisationnelle.

Le tableau 23 comprend les résultats des tests de Kruskal-Wallis appliqués à l'intention d'usage et ses déterminants pour chaque type de structure organisationnelle. En premier lieu, nous pouvons observer que l'intention d'usage ne semble pas directement impactée par le type de structure organisationnelle. En revanche, l'influence sociale semble impactée par la correspondance de l'entreprise avec une structure divisionnalisée, $\chi^2(2) = 10,79$, $p = 0,01$, avec une bureaucratie professionnelle, $\chi^2(2) = 17,01$, $p = 0,00$ ou avec une adhocratie, $\chi^2(2) = 27,83$, $p = 0,00$. Les personnes ayant répondu favorablement au fait que leur employeur correspondait à des structures divisionnalisées estiment que l'utilisation de l'agent conversationnel sera plus valorisée (rang moyen = 218,81) que ceux ayant répondu défavorablement (rang moyen = 184,91) ou ne se prononçant pas (rang moyen = 171,06). De même, les personnes ayant répondu favorablement au fait que leur employeur correspondait à des bureaucraties mécanistes estiment que l'utilisation de l'agent conversationnel sera plus valorisée (rang moyen = 218,89) que ceux ayant répondu défavorablement (rang moyen = 170,47) ou ne se prononçant pas (rang moyen = 168,88). Enfin, les personnes ayant répondu favorablement au fait que leur employeur correspondait à une adhocratie estime que l'utilisation de l'agent conversationnel sera plus

valorisée (rang moyen = 226,65) que ceux ne se prononçant pas (rang moyen = 197,86) ou ayant répondu défavorablement (rang moyen = 159,97).

La perception de justice informationnelle est quant à elle influencée par la correspondance de la structure employeur avec une structure simple, $\chi^2(2) = 7,13, p = 0,03$ et avec une structure divisionnalisée, $\chi^2(2) = 14,72, p = 0,00$. L'agent conversationnel est perçu comme plus juste par les personnes ayant estimé travailler dans une structure simple (rang moyen = 212,20) ou ne se prononçant pas (rang moyen = 219,93) que par celles estimant ne pas travailler dans une structure simple (rang moyen = 183,85). Dans le cas des structures divisionnalisées, ce sont les personnes qui ne se prononcent pas qui semblent avoir une perception plus faible de justice informationnelle (rang moyen = 138,49) que celles ayant répondu positivement (rang moyen = 210,26) ou négativement (rang moyen = 204,79).

La confiance en la technologie semble être positivement impactée par la correspondance entre l'employeur et une structure divisionnalisée, $\chi^2(2) = 10,09, p = 0,01$ ou une bureaucratie professionnelle, $\chi^2(2) = 13,17, p = 0,00$.

Enfin, la correspondance entre l'entreprise employeur et une structure divisionnalisée semble également impacter positivement l'utilité perçue de l'agent conversationnel, $\chi^2(2) = 7,97, p = 0,02$.

TABLEAU 23 : RÉSULTATS DES TESTS DE KRUSKAL-WALLIS

Structure étudiée	Variable	Khi-Deux	Ddl	Sig.
Structure simple	Intention d'utiliser	2,22	2	0,33
	Utilité perçue	1,49	2	0,48
	Influence sociale	1,63	2	0,44
	Confiance en la technologie	4,251	2	0,12
	Justice informationnelle	7,13**	2	0,03
Structure divisionnalisée	Intention d'utiliser	1,34	2	0,51
	Utilité perçue	7,97**	2	0,02
	Influence sociale	10,79**	2	0,01
	Confiance en la technologie	10,09**	2	0,01

	Justice informationnelle	14,72**	2	0,00
Bureaucratie mécaniste	Intention d'utiliser	0,799	2	0,67
	Utilité perçue	1,79	2	0,41
	Influence sociale	0,623	2	0,73
	Confiance en la technologie	2,4	2	0,30
	Justice informationnelle	2,47	2	0,29
Bureaucratie professionnelle	Intention d'utiliser	1,64	2	0,44
	Utilité perçue	4,86	2	0,09
	Influence sociale	17,1**	2	0,00
	Confiance en la technologie	13,17**	2	0,00
	Justice informationnelle	2,26	2	0,32
Adhocratie	Intention d'utiliser	3,18	2	0,20
	Utilité perçue	2,38	2	0,31
	Influence sociale	27,83**	2	0,00
	Confiance en la technologie	4,21	2	0,12
	Justice informationnelle	2,51	2	0,29

6.2.5. Analyse de l'effet de modération du contrôle comportemental sur le lien entre facilité d'utilisation perçue et intention d'utiliser

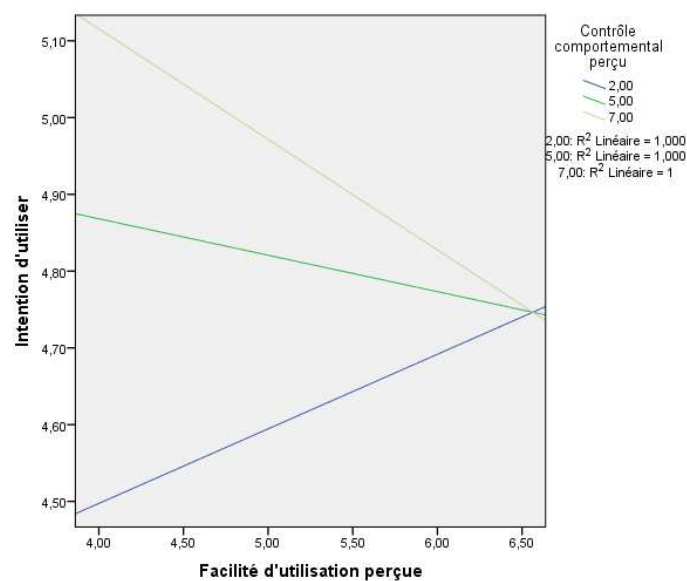
Nous avons envisagé qu'un faible contrôle comportemental puisse altérer la facilité d'utilisation, l'utilité perçue, l'intention d'usage ou encore les liens entre ces variables. Le sentiment d'efficacité personnelle a priori (se sentir capable d'utiliser un Chabot) prédit certes l'intention, même si c'est de façon faible. Un faible contrôle comportemental (ne pas se sentir capable d'utiliser toutes les fonctionnalités) n'est quant à lui pas lié à une moindre intention d'usage, mais prédit dans une moindre mesure la facilité d'utilisation ($\tau_b = 0,15, p \leq 0,01$). Nous avons donc exploré son rôle potentiellement modérateur dans la relation entre facilité d'usage et intention d'usage ($\tau_b = 0,40, p \leq 0,01$). Nous avons réalisé l'analyse de modération suivante en utilisant la version 3.5 de la macro-PROCESS pour SPSS de Hayes (2013). Le tableau 24 montre que le contrôle comportemental modère le lien entre la facilité d'utilisation perçue et

l'intention d'usage, $\beta = -0,05$, $p = 0,017$. La relation étant négative, nous pouvons supposer que plus le contrôle comportemental perçu est faible et plus la facilité d'utilisation perçue sera un prédicteur de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. La figure 10 nous permet d'identifier que la facilité d'utilisation perçue exerce une influence sur l'intention d'usage uniquement lorsque le contrôle comportemental est faible. Ainsi, il semblerait que lorsque le contrôle comportemental perçu est faible, alors les individus ont plus l'intention d'utiliser l'agent conversationnel s'ils le perçoivent comme facile à utiliser. Cette analyse de modulation explique néanmoins une faible part de variance et reste anecdotique. Enfin, notons qu'aucune des autres analyses de modulation que nous avons réalisées à titre exploratoire ne s'est avérée significative.

TABLEAU 24 : RÉSULTAT DU TEST DE MODÉRATION DU CONTRÔLE COMPORTEMENTAL SUR LE LIEN ENTRE LA FACILITÉ D'UTILISATION PERÇUE ET L'INTENTION D'USAGE.

Variable	Beta	P
Facilité d'utilisation perçue	0,19	0,772
Facilité d'utilisation perçue X contrôle comportemental	-0,05	0,017
R ² ajusté	0,58	0,000

FIGURE 10 : GRAPHIQUE REPRÉSENTANT LA MODÉRATION



7. Discussion de l'étude 1

*Objectif de l'étude 1 :
identifier les prédicteurs
individuels de
l'intention d'usage d'un
chatbot RH*

*Aucune étude portant
spécifiquement sur
l'intention d'usage d'un
chatbot RH*

*Variables retenues pour
l'étude 1 à partir des
études portant sur des
technologies connexes*

Cette première étude avait pour objectif d'identifier les variables prédictives de l'intention d'usage d'une technologie pouvant être pertinentes pour expliquer spécifiquement l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. En effet, chaque technologie ayant ses propres caractéristiques et finalités d'usage, les résultats obtenus pour une technologie, même proche, ne sont pas systématiquement transférables à une autre (Venkatesh et al., 2016; Workman, 2014). Cette affirmation est potentiellement plus importante encore pour un agent conversationnel, puisque les caractéristiques de cette technologie lui permettent de rappeler à son utilisateur une situation d'interaction sociale. De plus, à notre connaissance, les résultats présents dans la littérature pour cette technologie ne concernent pas le domaine d'application de la gestion des ressources humaines. Or les finalités d'usage de la technologie ou son domaine d'application la rendent tout aussi spécifique que ses caractéristiques. Nous avons donc construit nos hypothèses et notre modèle de recherche en croisant les résultats obtenus pour des technologies présentant des similarités en matière de caractéristiques d'usage (Intelligence artificielle et agent conversationnel) et en matière de finalités d'usage (SIRH et SIRH intelligent). Cette analyse nous a amené à inclure l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, l'influence sociale et les conditions facilitatrices issues du modèle UTAUT à notre modèle de recherche. Nous avons également choisi d'intégrer trois variables issues des modèles de la confiance : la confiance en la technologie, la confiance en l'employeur et la confiance en le fournisseur. Enfin l'expérience antérieure, le contrôle comportemental perçu et le sentiment de justice informationnelle étaient inclus au modèle de recherche de cette étude.

L'utilité perçue prédit l'intention d'usage d'un chatbot RH

Notre première hypothèse suggérait que plus un individu percevait l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines comme utile et plus il aurait tendance à avoir l'intention de l'utiliser. Comme le montre la figure 11, nos résultats soutiennent cette hypothèse. Cette variable présente dans la littérature des résultats particulièrement consistants, et ce pour des technologies très diverses (Venkatesh et al., 2016). Nous pouvons d'ailleurs noter que l'utilité perçue semble être un prédicteur de l'acceptabilité des SIRH (Saleh, 2016; Shahreki et al., 2020), de l'intelligence artificielle (Alapetite et al., 2009; Bel, 2016; Gursoy et al., 2019), des agents conversationnels (Huang & Chueh, 2021; Richad et al., 2019) et des SIRH intelligents (Hmoud & Várallyai, 2020; Singh et al., 2020). Il apparaît que cette consistance s'applique également aux agents conversationnels dédiés à la gestion des ressources humaines.

La facilité d'utilisation perçue ne prédit pas une part de variance qui n'est pas expliquée par une autre variable

Nous avons également émis l'hypothèse que plus un individu percevait l'agent conversationnel RH comme facile à utiliser et plus il aurait tendance à avoir l'intention de l'utiliser. Nous avons identifié une corrélation significative et acceptable entre la facilité d'utilisation perçue et l'intention d'usage, $\tau_b = 0,40$, $p \leq 0.01$. En revanche, cette variable ne présente plus de lien direct dans le modèle de régression multiple, $\beta = 0,00$, $p = 0,907$. Il semblerait donc que la facilité d'utilisation perçue ne soit pas un prédicteur direct, ou du moins pas le prédicteur le plus direct de l'intention d'usage, et qu'il ne prédise que des parts de variance déjà expliquées par d'autres prédicteurs. Bien que ne permettant pas de soutenir pleinement notre hypothèse, ces résultats restent cohérents avec ceux présents dans la littérature. En effet, nous avons par exemple relevé que les études portant sur des SIRH intelligents présentent des résultats peu concluants sur le pouvoir prédictif de la facilité d'utilisation perçue (Hmoud & Várallyai, 2020 ; Singh et al., 2020).

*L'influence sociale
prédit l'intention
d'usage d'un chatbot
RH*

La troisième variable du modèle UTAUT que nous avons étudiée est l'influence sociale. Nous avons supposé que plus l'influence sociale perçue par un individu serait forte et plus il aurait l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. De même que pour l'utilité perçue, nos résultats soutiennent cette hypothèse. Ces résultats sont également cohérents avec la littérature antérieure portant sur l'acceptabilité des Systèmes d'information des Ressources Humaines intelligents (Ochmann & Laumer, 2020) ou non (Lassoued & Hofaidhllaoui, 2013; Rahman et al., 2016), de l'intelligence artificielle (Bel, 2016; Gursoy et al., 2019) et des agents conversationnels (Brachten et al., 2021).

*Les conditions
facilitatrices ne
prédisent pas l'intention
d'usage d'un chatbot
RH*

En revanche, l'hypothèse relative aux conditions facilitatrices n'est pas étayée par nos résultats, bien que l'on ait pu supposer que si un individu estimait qu'il avait les ressources et les connaissances nécessaires, ainsi qu'un interlocuteur dédié pour l'assister dans l'utilisation, il aurait tendance à avoir davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel RH. L'analyse de la consistance interne des échelles de notre questionnaire, nous avait amené à exclure l'item relatif à la présence d'un interlocuteur spécifique. Malgré cette modification, il semblerait qu'il n'y ait qu'un lien faible entre la variable conditions facilitatrices et l'intention d'utiliser, $\tau_b = 0,20, p \leq 0.01$. Une des explications envisageables à ce résultat est liée aux caractéristiques de la technologie que nous avons étudiée. En effet, l'utilisation d'un agent conversationnel ne semble pas nécessiter de connaissances particulières, pas plus qu'une assistance d'une personne dédiée, puisque l'objectif principal de cette technologie est de fournir aisément de l'information et d'assister l'individu. Cette idée semble cohérente avec le fait que nous n'ayons pas identifié d'étude traitant de systèmes intelligents ayant démontré un effet significatif des conditions facilitatrices. La plupart des études portant sur l'acceptabilité de l'intelligence artificielle n'incluent d'ailleurs pas cette variable. Ochmann et Laumer (2020) ont choisi de ne pas la retenir à la suite des

entretiens qu'ils ont menés pour identifier les facteurs favorisant l'intention d'usage de systèmes de recrutement intelligents. Ainsi, seules l'utilité perçue et les influences sociales semblent jouer un rôle prédictif direct de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

*Le contrôle
comportemental ne
prédit pas l'intention
d'usage d'un chatbot
RH*

Notre cinquième hypothèse suggérait que le contrôle comportemental exercerait une influence positive sur l'intention d'usage. Nous avons fait le choix de diviser notre variable contrôle comportemental initiale en deux variables dont le contrôle comportemental perçu et le sentiment d'efficacité personnelle a priori. Nos résultats réfutent notre hypothèse. En effet, nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre l'intention d'usage et le contrôle comportemental perçu, et un lien faible ($\tau_b = 0,25, p \leq 0.01$) entre l'intention d'usage et le sentiment d'efficacité personnelle a priori. En revanche, dans des analyses plus fouillées, nos résultats soutiennent un effet modérateur du contrôle comportemental sur le lien entre la facilité d'utilisation perçue et l'intention d'usage, $\beta = -0,05, p = 0,017$. Ce dernier résultat suggère que lorsqu'une personne a un faible sentiment de contrôle, la facilité d'utilisation perçue devient un des prédicteurs de l'intention d'usage. Ces résultats ne sont pas consistants avec ceux obtenus par Laurim et al., 2021 ayant démontré un lien direct entre le contrôle comportemental perçu et l'intention d'utiliser un SIRH intelligent ou bien ceux de Brachten et al., 2021 ayant identifié le même lien en étudiant l'acceptabilité d'agent conversationnel. Bel (2016) avance une explication quant à l'absence de lien direct entre le contrôle comportemental perçu et l'intention d'usage d'une technologie inconnue. En effet d'après cet auteur, lorsque la technologie est inconnue, les participants ont peu de connaissances à son sujet, il leur est donc difficile d'estimer le contrôle comportemental qu'ils pensent avoir quant à l'utilisation de cette technologie. Bien qu'ils existent déjà, les agents conversationnels dédiés à la gestion des ressources humaines sont particulièrement rares dans les entreprises françaises. Il est donc

*Cependant, si le contrôle
comportemental est faible
alors la facilité
d'utilisation perçue
semble prédire une part de
variance qui n'est pas
déjà prédite par une autre
variable*

vraisemblable que la plupart des participants interrogés dans notre étude n'aient jamais rencontré d'agent conversationnel ayant cette vocation et n'aient donc pas réussi à se positionner sur les items relatifs au contrôle comportemental. Cependant, malgré leur incohérence avec les études antérieures, nos résultats ne sont pas inexplicables. Il apparaît en effet plutôt logique que si un individu a un faible sentiment de contrôle quant à l'utilisation d'une technologie, le fait de la percevoir comme facile à utiliser devienne un critère important pour favoriser l'intention d'usage. De même, lorsqu'un utilisateur potentiel se sent tout à fait capable d'utiliser la technologie, alors le fait qu'elle lui semble facile à utiliser ou non n'est plus nécessairement important pour lui.

Notre étude incluait également plusieurs hypothèses relatives aux différents éléments des modèles de la confiance. Tout d'abord, nos résultats suggèrent que les individus tendent à attribuer plus de confiance aux Hommes qu'à un agent conversationnel pour les questions relatives au droit du travail, à leur carrière et à l'utilisation d'un système d'information des ressources humaines. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse suggérant que les individus feraient de manière générale plus confiance à la technologie qu'à un individu. Cette hypothèse était issue des résultats d'une étude basée sur la confiance accordée lors d'un jeu de confiance. Il semble donc que lorsqu'il s'agit d'un jeu, les individus estiment une machine comme plus fiable alors que lorsqu'il s'agit d'interactions professionnelles ou ayant un potentiel impact sur la vie de la personne, un interlocuteur humain soit perçu comme plus fiable, et ce en raison notamment de la prise en compte de considérations morales ou émotionnelles (Young & Monroe, 2019). Les enjeux pour l'individu ne sont vraisemblablement pas les mêmes dans une situation de jeu que dans une situation d'interaction avec un service des ressources humaines. Il est donc envisageable que ce soit cette différence d'enjeux qui explique que, dans le cadre de notre étude, cette hypothèse soit invalidée. En revanche, nous avons supposé que les individus accorderaient une confiance plus

Les individus font plus confiance aux êtres humains qu'aux chatbots RH pour répondre à leurs questions

La confiance envers le chatbot RH est plus forte pour des questions relatives au droit du travail et à l'utilisation du SIRH que pour celles relatives à la carrière

importante à la technologie pour répondre à des questions ne nécessitant pas de prendre en compte des informations personnelles ou contextuelles. Nos résultats suggèrent en effet que les utilisateurs potentiels accordent plus de confiance à l'agent conversationnel pour répondre à des questions relatives au droit du travail ou à l'utilisation d'un système d'information des ressources humaines que pour une question relative à leur carrière. Ce résultat est cohérent avec la sensibilité sur le sujet de la confidentialité identifiée dans plusieurs études antérieures (Nadarzynski et al., 2019; Ochmann & Laumer, 2020). En effet, répondre à une question relative au droit du travail ou à l'utilisation d'un logiciel ne nécessite pas le recueil de données personnelles, mais simplement de transférer de l'information sans la contextualiser. Dans le cas d'une question relative à la carrière, c'est la situation de l'individu qui sert, en partie du moins, de base de connaissances à la technologie pour élaborer une réponse. Il est également envisageable que cette différence de confiance accordée soit renforcée par les enjeux de l'utilisation de la technologie selon le type de questions posées.

La confiance en la technologie est la seule forme de confiance étudiée à prédire l'intention d'utiliser un chatbot RH

Nous avons également émis trois hypothèses relatives à l'influence positive directe de la confiance en la technologie, de la confiance envers l'employeur et de la confiance en le fournisseur sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Nos résultats infirment les hypothèses relatives à l'influence de la confiance envers l'employeur et le fournisseur. En revanche, ils soutiennent que plus une personne fait confiance à la technologie cible et à la technologie de manière générale, et plus elle aura tendance à avoir l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines, $\beta = 0,29$, $p \leq 0,001$. Au-delà d'être un potentiel prédicteur de l'intention d'usage d'un agent conversationnel RH, la confiance en la technologie semble également être liée à l'ensemble de ses prédicteurs (figure 11). Nous pouvons donc supposer que la

confiance en la technologie influence directement l'intention d'utiliser un agent conversationnel RH, mais également indirectement en favorisant la perception d'utilité, de facilité d'utilisation, de justice informationnelle quant à la technologie ou encore en renforçant l'influence sociale perçue par le futur utilisateur. Ces résultats sont conformes avec ceux présents dans la littérature traitant de l'acceptabilité des technologies connexes à celle que nous avons étudiée (Bamel et al., 2014; Brachten et al., 2021; Choi, 2021; Hmoud & Várallyai, 2020; Müller et al., 2019; Nadarzynski et al., 2019).

*La justice
informationnelle prédit
l'intention d'usage d'un
chatbot RH*

En nous basant sur les résultats relatifs à l'impact de la qualité des données, nous avons supposé que plus une personne estimerait que le chatbot RH respecte les principes de justice informationnelle, plus elle le percevrait comme utile et aurait l'intention de l'utiliser. Ces deux hypothèses sont soutenues par nos résultats. En effet, il semble que plus une personne estime que les informations fournies par l'agent conversationnel seront exactes et adéquates à ses besoins spécifiques, plus elle le percevra comme facile à utiliser et aura l'intention de l'utiliser. Ces résultats sont cohérents avec ceux relatifs à l'impact de la qualité des données fournies par le système présent dans la littérature antérieure dédiée à l'acceptabilité d'un agent conversationnel (Huang & Chueh, 2021; Nadarzynski et al., 2019; van der Goot & Pilgrim, 2020). La notion de justice informationnelle nous apparaît particulièrement pertinente pour étudier ce type de technologie en capacité de mimer une interaction sociale. En effet, rappelons que Greenberg, (1993) intègre la justice informationnelle dans la justice interactionnelle en la définissant comme la qualité du contenu informationnel échangé lors d'une interaction interpersonnelle.

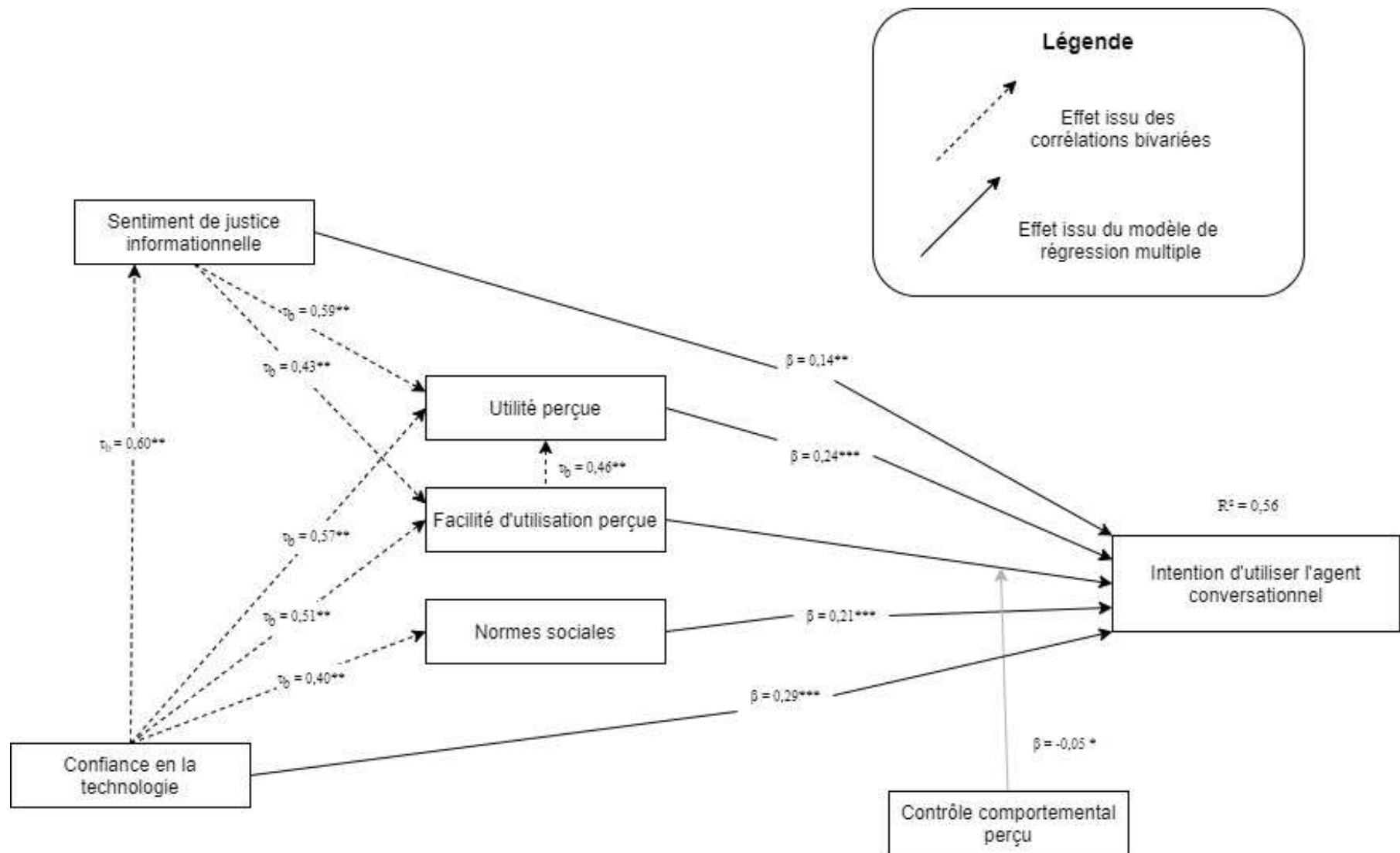
*L'expérience antérieure
ne prédit pas l'intention
d'usage d'un chatbot
RH*

Enfin, nous avons inclus l'expérience antérieure avec la technologie d'accueil comme potentiel prédicteur de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines et avons supposé qu'une expérience antérieure

positive favoriserait la perception de la technologie comme utile et facile à utiliser. Nos résultats infirment ces hypothèses, puisque l'expérience antérieure présente certes des corrélations significatives mais extrêmement faibles avec ces variables. Il serait pertinent dans une prochaine étude de s'intéresser non pas à l'expérience antérieure avec la technologie d'accueil, donc à une technologie ayant un domaine d'application similaire, mais à l'expérience antérieure avec des agents conversationnels soit avec des technologies ayant les mêmes caractéristiques d'usage.

Comme le montre la figure 11, notre étude soutient l'intérêt de variables issues de différents modèles pour prédire l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Nos analyses nous ont amené à retenir quatre potentiels prédicteurs directs de l'intention d'usage : l'utilité perçue, l'influence sociale, la confiance en la technologie et le sentiment de justice informationnelle. À ce modèle, s'ajoute un lien entre la facilité d'utilisation perçue et l'intention d'usage de cette technologie (modéré par le contrôle comportemental perçu).

Utilité perçue, influence sociale, confiance en la technologie et justice informationnelle prédisent l'intention d'utiliser un chatbot RH



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

FIGURE 11 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 1

*Taille et domaine
d'activité de l'entreprise
semblent influencer
l'acceptabilité d'un
chatbot RH*

D'autre part, nous avons inclus des items relatifs à l'employeur du répondant afin de considérer le contexte d'utilisation. Les résultats nous amènent à supposer que l'entreprise dans laquelle la technologie sera déployée peut exercer une influence sur l'intention d'usage par les collaborateurs. Par exemple, la taille de l'entreprise semble avoir un impact sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel. Le domaine d'activité de l'organisation semble quant à lui influencer l'intention d'usage ainsi que la confiance en la technologie et l'utilité perçue par les utilisateurs potentiels. Ces résultats sont cohérents avec la littérature antérieure ([Al-Zu'bi, 2013](#); [Quaosar, 2017](#)).

*La configuration
organisationnelle
semble influencer
certains prédicteurs de
l'intention d'usage d'un
chatbot RH*

Nous souhaitons approfondir la question du rôle de l'organisation et avons donc introduit des questions permettant aux participants de positionner leur entreprise par rapport aux configurations organisationnelles définies par [Mintzberg \(1982\)](#). En effet, selon Mintzberg, la taille et l'environnement des sociétés présentent des relations étroites avec leur configuration organisationnelle. Nous avons donc supposé que ce n'était pas l'effectif d'une entreprise qui influençait l'acceptation par les salariés d'une technologie, mais bien les mécanismes de coordination et les facteurs de conception (qu'une certaine taille d'entreprise ou qu'un certain domaine d'activité sous-tend). L'analyse de la distribution des scores en fonction des réponses à ces items nous amène à suggérer que les variables relatives à la structure organisationnelle pourraient être pertinentes pour prédire l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Certes, nos résultats ne présentent pas d'effet direct de ces perceptions quant à la structure employeur du répondant sur l'intention d'usage. En revanche, nous pouvons observer des effets significatifs sur certaines des variables identifiées dans notre modèle. Par exemple, les personnes estimant travailler dans une structure simple semblent percevoir l'agent conversationnel comme plus respectueux des principes de justice organisationnelle que ceux estimant que leur employeur ne correspond pas à une structure simple. De même, la correspondance estimée par le

répondant entre son employeur et une structure divisionnalisée semble impacter positivement sa perception de l'utilité de l'agent conversationnel, de justice informationnelle, sa confiance en la technologie ou même l'influence sociale qu'il perçoit quant à l'utilisation de cette technologie. Ces premiers éléments nous amènent à envisager que la structure employeur exerce une potentielle influence sur l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

L'étude 2 a pour objectif d'approfondir l'analyse du rôle potentiel de l'organisation dans l'acceptabilité d'un chatbot RH

Cependant ces premiers résultats sont difficilement interprétables. En effet, les items relatifs à la structure employeur décrivaient les 5 configurations organisationnelles définies par Mintzberg en 1982 et incluait donc plusieurs paramètres de conception et facteurs de contingence dans un même item. Il ne nous est donc pas possible de définir quel facteur de conception correspondait pour les répondants à leur employeur. De plus, interroger directement la correspondance avec un type pur d'organisation est réducteur, puisque la plupart des entreprises sont des formes hybrides mobilisant partiellement au moins deux formes pures de configurations organisationnelles. Une analyse basée non pas sur le type de configuration, mais sur l'impact spécifique des paramètres de conception et des facteurs de contingence pourrait permettre d'enrichir ces résultats et de faciliter leur exploitation. Afin de considérer cette remarque, nous avons conçu la seconde étude dont l'objectif principal est de regarder si les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence ont ou non une influence sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

De prochaines études pourraient s'intéresser à l'impact de la sécurité perçue

Ainsi, cette première étude nous a permis d'identifier certains facteurs pouvant participer à la prédiction de l'acceptation d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Cependant, de prochaines études pourraient s'intéresser aux questions relatives à la sécurité et à la confidentialité perçue lors de l'utilisation de ces

systèmes intelligents. En effet, pour être performante, une intelligence artificielle a besoin d'emmagasiner un très grand nombre de données. En d'autres termes, les principes de *Deep Learning* ou *Machine Learning* sont en grande partie dépendant de base de données répondant aux critères du *Big Data*. À titre d'exemple, Princi et Krämer (2020) ont montré que le contrôle perçu sur le devenir de ses données pour un individu renforçait son intention d'utiliser une technologie de santé. De plus, plusieurs auteurs suggèrent que la confidentialité est une des préoccupations principales quant à l'utilisation de ces agents conversationnels (Nadarzynski et al., 2019) ou de l'intelligence artificielle intégrée aux SIRH (Ochmann & Laumer, 2020). Ces facteurs pourraient compléter nos résultats et notamment enrichir la compréhension de la formation de la confiance en la technologie. En effet, si l'on se réfère au modèle de la confiance envers les Systèmes d'Information des Ressources Humaines, la sensibilité à la sécurité ou à la confidentialité est un des prédicteurs de la confiance envers le système (Lippert & Swiercz, 2005). Nous avons observé des similitudes dans les résultats obtenus quant à l'acceptation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines et nos résultats relatifs à l'acceptation d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Il est donc envisageable que cette sensibilité à la confidentialité exerce une influence similaire dans le cadre des agents conversationnels que celle décrite pour l'acceptation des SIRH.

Partie 3 : Étude 2 : Analyse du rôle de la structure organisationnelle dans l'acceptabilité d'un Chatbot RH

L'impact de la technologie sur les organisations a largement été étudié (Baroudi & Lucas, 1994; Baum & Singh, 1994; Hickson et al., 1969; Hunt, 1970). En effet, la technologie transforme les entreprises (Adelé & Brangier, 2006). Mais qu'en est-il de la question inverse, est-ce que la structure organisationnelle peut influencer la manière dont une technologie est adoptée par une entreprise ou acceptée par les collaborateurs de celle-ci ? Le modèle de la symbiose Homme-Machine-Organisation suppose des boucles de rétroaction entre ces trois composants (Brangier, 2003). La rétroaction signifie bien que chaque composant agit sur les autres. Ainsi, il est envisageable qu'au-delà d'être transformée par la technologie, l'organisation joue également un rôle dans le déroulement de l'implantation de la technologie et dans son interaction avec l'Homme (Pichot et al., 2018). C'est à la question du rôle joué par l'organisation dans l'acceptabilité d'une technologie par les individus, dans le cadre professionnel, que nous souhaitons ici nous intéresser.

Nous commencerons par étayer notre problématique et nos hypothèses puis, nous présenterons la méthodologie de cette recherche intégrant une partie de recueil de données qualitatives et quantitatives. En effet, cette étude repose sur deux recueils de données, d'une part, une analyse organisationnelle à partir d'entretiens semi-directifs et d'autre part, un questionnaire similaire à celui utilisé dans l'étude 1. Après avoir abordé la méthodologie, nous présenterons les analyses qualitatives afin d'identifier pour chaque société participante à notre étude, son mécanisme de coordination dominant, ses paramètres de conception et ses facteurs de contingences. Ces analyses organisationnelles nous permettront par la suite d'opérer des comparaisons de la répartition des scores d'intention d'usage et de ses déterminants en fonction de critères organisationnels. Puis nous vérifierons que les résultats relatifs aux prédicteurs de

l'intention d'usage obtenus dans cette étude 2 sont consistants avec ceux obtenus dans l'étude 1. Nous procéderons à des comparaisons de distributions des scores de la variable intention d'usage et de ses variables prédictives selon les caractéristiques organisationnels précédemment identifiés. Et enfin, nous discuterons nos résultats.

8. Problématique, modèle de recherche et hypothèses

La question de la relation entre la technologie et les organisations a déjà donné lieu à de nombreuses études notamment quant à l'impact de ces technologies sur l'organisation. À titre d'exemple, nous pouvons apprendre de la littérature que l'intégration d'une technologie nouvelle dans une société impacte son organisation (Debbabi, 2014 ; Laval & Guilloux, 2010 ; Gunia, 2002; Woodward, 1965), sa structuration hiérarchique (Huault, 1998) ou ses réseaux informels (Laval & Guilloux, 2010; Gunia, 2002). De plus, différents auteurs suggèrent que cet impact est modéré par la taille de l'entreprise (Debbabi, 2014) et les valeurs du dirigeant (Laval & Guilloux, 2010).

Dans une autre perspective, Mintzberg (2013), intégrant les travaux de Woodward (1965), propose dans sa théorie sur les configurations organisationnelles que certaines structures sont plus ajustées à certains types de technologie. À titre d'exemple, une bureaucratie mécaniste est vraisemblablement plus adaptée à une technologie simple tandis qu'une structure adhocratique intégrera plus facilement une technologie plus complexe. Les recherches portant sur l'impact de la technologie ont fait l'objet de nombreuses critiques en raison de leur orientation souvent déterministe (Alsène, 1990). Dans le courant du déterminisme technologique, une technologie correspond à une structure organisationnelle, ce qui n'est pas sans rappeler l'idée avancée par Mintzberg. Bien que considéré comme restrictif, ce courant, qui sous-tend qu'il existe une forme d'équation réussie entre l'artéfact et l'organisation qui l'accueille, a participé à l'élaboration de notre seconde problématique. Cette approche

déterministe n'est pas la seule à supposer que l'organisation initiale joue un rôle dans l'implantation d'une technologie. En effet, d'après Brangier et Hammes (2007), plus les fonctionnalités d'une technologie sont adaptées à la structuration organisationnelle et sa capacité d'adaptation ainsi qu'à celle de l'utilisateur, plus la symbiose sera forte. Une organisation en capacité d'adaptation permettra donc une meilleure acceptabilité de la nouvelle technologie. Cette notion de correspondance entre une technologie ainsi que ses caractéristiques avec celles de l'organisation et plus largement du travail est également mise en avant par Bobillier Chaumon et Brangier 2000. En effet, ces auteurs ont mis en évidence que lorsqu'une technologie génère des ruptures dans les habitudes de travail, de communication ou d'organisation, alors elle serait moins bien acceptée par les utilisateurs. Notons ici que nous ne suggérons pas que ces deux études s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans le courant déterministe. En effet, dans le modèle de la symbiose Homme-Machine-Organisation, ou dans les études s'inscrivant dans le modèle de l'acceptation située, l'individu n'est ni déterminé par son contexte, ni autodéterminé. La mise en œuvre d'un comportement y est considérée comme le résultat d'une multitude d'influences individuelles, sociales et contextuelles qui sont en évolution perpétuelle et sur lesquels l'individu peut exercer une forme de pouvoir. Nous ne pourrions pas poursuivre l'objectif d'inclure notre travail dans ces courants, puisqu'il se focalise sur l'acceptabilité et non sur l'usage. Cependant, si l'on considère que l'intention comportementale est un antécédent au comportement (Ajzen, 1991; Davis, 1989; Fishbein & Ajzen, 1975; Venkatesh et al., 2003), nous pouvons supposer que l'intention d'usage est sensible à des forces similaires à celles pouvant influencer l'usage réel, et donc aux caractéristiques organisationnelles dans lesquelles elle se forme.

La plupart des modèles de l'acceptabilité des technologies étant basés sur la théorie de l'action raisonnée ou du comportement planifié, ils supposent que le comportement d'usage d'une technologie est un choix volontaire dépendant d'influences sociales et de croyances de

l'individu (Giger, 2008). Cependant, ces modèles n'excluent pas totalement le rôle de facteurs contextuels pour expliquer et prédire ces influences sociales et croyances individuelles. Davis (1989) suggère par exemple que le contexte est un antécédent des prédicteurs de l'intention d'usage. En effet, son modèle suppose que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue sont influencées par des influences externes. De même, Venkatesh et al. en 2003, intègrent la notion de conditions facilitatrices dans leur modèle unifié de l'acceptation et de l'utilisation des technologies. Or, dans un cadre professionnel d'utilisation de la technologie, le support aux utilisateurs, la mise à disposition des ressources nécessaires, et même des connaissances sont en grande partie définis et influencés par l'entreprise. Le modèle de la confiance accordée au SIRH proposé par Lippert et Swiercz en 2005, intègre aussi une composante organisationnelle comme prédicteur de la confiance. En effet, ces auteurs ont suggéré que l'interdépendance des processus de travail ou la culture organisationnelle prédisaient la confiance accordée au Système d'Information des Ressources Humaines. Enfin, le modèle HOT-fit proposé par Yusof et al. (2008) propose quant à lui, une relation d'influence directe entre la structure de l'organisation, son environnement et l'acceptation de la technologie par les individus. Ainsi, l'organisation est présente sous différentes formes dans de nombreux modèles prédictifs de l'acceptabilité des technologies et pourtant ce sujet n'est que rarement inclus dans les études (Venkatesh et al., 2016).

Contrairement à l'acceptabilité, l'influence de l'organisation sur l'adoption par les entreprises d'une technologie a fait l'objet de nombreuses études antérieures (Ahmer, 2013; Alhashmi et al., 2020; Cardona et al., 2019; Eder & Igbaria, 2001; Moch & Morse, 1977). Tout d'abord, Moch et Morse se sont intéressés dès 1977 au rôle de la centralisation des pouvoirs, de la spécialisation du travail et de la division du travail sur l'intention d'adopter une technologie innovante par les décideurs. Leurs résultats soutiennent que lorsque le système est compatible avec les intérêts des décideurs intermédiaires, il sera plus souvent adopté dans des

organisations de grande taille ayant une forte spécialisation du travail et des pouvoirs décentralisés. L'adoption organisationnelle ne correspond pas nécessairement à l'acceptation individuelle, mais au choix de déployer un système dans une organisation et à l'implantation de celui-ci dans la structure (Al-Dmour et al., 2017; Al-Zu'bi, 2013; Strohmeier & Rudiger, 2009). En effet, l'acceptabilité de la technologie par les utilisateurs est certes un des facteurs déterminants de son adoption par une entreprise (Panos & Bellou, 2016), mais cela ne signifie pas que toutes les technologies adoptées par les entreprises sont acceptées par leurs collaborateurs.

Eder et Igarria en 2001 ont abordé une question plus proche de l'acceptation par les individus, celle de la diffusion et de l'infusion de la technologie. La diffusion correspond à la généralisation de l'usage de la technologie, l'infusion fait référence au niveau d'intégration de la technologie dans les processus de travail de l'entreprise. Bien que n'étant pas directement des mesures de l'acceptation, ces deux variables sous-tendent l'utilisation de la technologie par les collaborateurs. Les résultats obtenus par ces auteurs semblent suggérer que la taille de l'entreprise influence la diffusion de la technologie. En revanche, ils n'ont pas obtenu de résultats significatifs quant à la centralisation des pouvoirs. Dans le cadre spécifique de l'intention d'usage d'une technologie par les individus, les études antérieures se sont principalement focalisées sur quelques variables. Par exemple, certaines études avancent que le soutien de la direction (Alam et al., 2016; Kolatshi, 2017), la culture organisationnelle (Dasgupta & Gupta, 2012) ou encore le support organisationnel (Atarodi et al., 2019; McFarland & Hamilton, 2006) influencent l'intention d'usage des technologies. Or, il apparaît au regard des éléments énoncés dans cette partie, que le rôle des organisations dans la formation de l'intention d'usage d'une technologie professionnelle couvre un spectre plus large de variables.

L'interaction entre l'Homme, la technologie et l'organisation a donné lieu à plusieurs réflexions parmi lesquelles nous avons pu identifier l'adoption organisationnelle des technologies, l'impact de cette adoption sur l'organisation et son fonctionnement ou encore l'influence de certaines caractéristiques organisationnelles sur l'acceptation des technologies par les collaborateurs. L'ensemble de ces éléments sont des arguments en faveur de l'influence de l'organisation sur l'intention d'usage. Cependant, aucun ne traite de manière détaillée du rôle de la configuration organisationnelle sur l'intention d'usage. En effet, nous souhaitons interroger l'effet d'un ensemble de caractéristiques correspondant à la configuration (les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence de l'organisation) sur l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Nous proposons à cette fin de baser notre étude sur le modèle représenté par la figure 12.

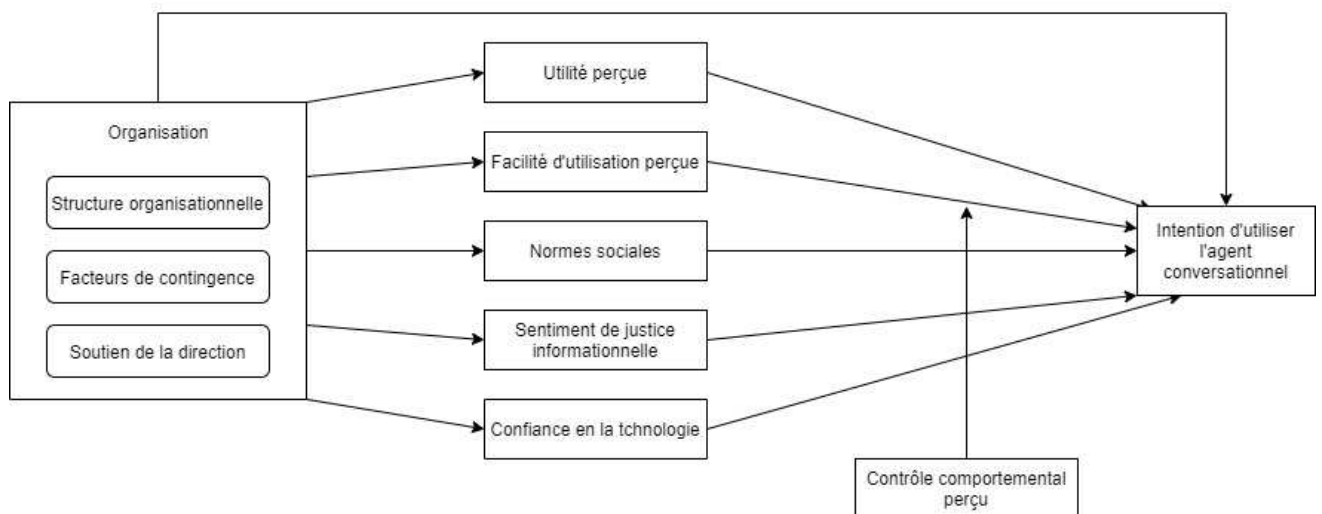


FIGURE 12 : MODÈLE DE RECHERCHE SIMPLIFIÉ PROPOSÉ POUR L'ÉTUDE 2

À notre connaissance, aucune étude n'a analysé l'influence de l'organisation sur l'acceptabilité d'une technologie professionnelle en considérant l'organisation au travers du modèle de Mintzberg (1982). Ainsi, une partie des hypothèses de l'étude 2 est exploratoire et ne pouvons nous appuyer sur des publications antérieures ciblées. Comme nous l'avons

précédemment précisé, afin de cadrer notre analyse, nous avons fait le choix de baser les variables organisationnelles sur le modèle de Mintzberg (1982).

Cette théorie offre plusieurs avantages. Tout d'abord, l'auteur y aborde les questions de configuration des organisations, mais aussi du contexte de celles-ci au travers des facteurs de contingence. Il apporte donc un cadre conceptuel unique permettant de considérer dans un ensemble cohérent les variables relatives aux modalités de coordination du travail, celles relatives à l'organisation du travail et celles relatives au contexte de l'organisation. Les études antérieures se sont intéressées aux effets de ces variables sur l'acceptation des technologies de manière éparse. En effet, certaines ont étudié l'impact de la centralisation des pouvoirs sur l'intention d'usage d'une technologie (Eder & Igarria, 2001), tandis que d'autres se sont concentrées sur le soutien de la direction (Alam et al., 2016; Kolatshi, 2017). Mais aucune, à notre connaissance, n'a réalisé d'étude complète sur le rôle de l'organisation et de son environnement. En basant notre analyse des organisations sur le modèle de Mintzberg, nous pouvons proposer d'étudier ces variables relatives à la coordination entre les acteurs, à l'organisation du travail et aux facteurs de contingence de manière intégrée et combinée. De plus, ce modèle apporte un cadre simple à comprendre qui, bien que largement critiqué, reste une conception permettant de s'extraire de l'idée que chaque organisation est unique, tout en conservant l'idée qu'il existe un grand nombre de configurations organisationnelles possibles (Romelaer, 2020). En effet, l'auteur propose certes cinq structures organisationnelles pures, mais spécifie bien que les structures de type pur sont très rares et que la plupart des organisations sont des formes hybrides. Il nous semble pertinent au-delà d'identifier que les organisations peuvent influencer l'acceptabilité d'une technologie par les collaborateurs, de comprendre pourquoi et quels facteurs spécifiques au sein de ces organisations favorise cette influence. Autrement dit, chaque organisation est unique et influencera de manière différente l'intention d'usage, mais il nous semble possible d'identifier certains facteurs qui se retrouvent dans

plusieurs organisations et qui peuvent favoriser l'intention d'usage d'une nouvelle technologie professionnelle. Enfin, ce modèle permet de décomposer la structure d'une organisation en sous composantes, facilitant ainsi l'application pratique des résultats par les professionnel.le.s de terrain.

Afin de faciliter la compréhension des hypothèses suivantes, nous proposons tout d'abord de présenter brièvement le modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982). Cet auteur décrit cinq types de configurations organisationnelles résultant de la combinaison de cinq mécanismes de coordination, cinq éléments clés et huit paramètres de conception plus ou moins adaptés à quatre facteurs de contingence. Partant du principe que chaque entreprise correspond à une combinaison spécifique de ces différents éléments, nous formulons l'hypothèse H1 qui est très générale. Celle-ci nous permettra, en premier lieu, de vérifier que l'organisation dans laquelle la technologie va être utilisée exerce une influence sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel.

H1 : L'intention d'utiliser l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines sera impactée par la structure dans laquelle il sera utilisé.

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'impact potentiel des différents éléments constitutifs de ces configurations. Tout d'abord, les mécanismes de coordination correspondent aux moyens utilisés par les entreprises pour coordonner les différents processus permettant l'accomplissement du travail. Mintzberg en a défini cinq : la supervision directe, l'ajustement mutuel, la standardisation des qualifications, la standardisation des résultats et la standardisation des procédés de travail. La supervision directe correspond simplement à l'encadrement par un individu d'un groupe d'individus. Par exemple, un supérieur qui supervise son équipe, leur dit quoi faire, comment et quand. L'ajustement mutuel est lui aussi très simple, le travail est ici coordonné par échange direct entre individus. Il n'est pas question d'un individu qui dirige les autres, mais bien de plusieurs individus qui s'accordent ensemble au travers de la

communication. La standardisation des résultats, des procédés et des qualifications diffère significativement des deux premiers mécanismes présentés, puisqu'elle ne nécessite pas forcément de communication verbale entre les individus. En effet, dans ces cas-là, la coordination passe par les procédures internes, les performances à atteindre ou encore les comportements et connaissances acquises durant la formation. Un agent conversationnel remplace les échanges directs avec les managers ou professionnels des ressources humaines de l'entreprise par des échanges entre un individu et une technologie. Nous pouvons donc envisager qu'il s'intégrera mieux dans une structure où une partie des échanges interindividuels sont déjà remplacés ou médiatisés par des procédures, des cahiers des charges définissant précisément les résultats à atteindre ou bien des connaissances déjà acquises. À l'opposé lorsque les personnes ont l'habitude d'obtenir des informations ou d'organiser les activités via des échanges interindividuels, il est vraisemblable qu'elles soient moins enclines à accepter un système visant à remplacer ce type d'échanges par une interaction avec une machine. Pour ce qui est de l'utilité perçue de ce système, nous pouvons imaginer que si, pour obtenir une réponse, il suffit de poser la question à un interlocuteur, une technologie intelligente de diffusion de l'information sera perçue comme moins utile que s'il faut chercher dans la documentation interne la procédure ou le mémo contenant l'information. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

H2 : Les personnes travaillant dans une organisation dont les principaux mécanismes de coordination sont la supervision directe et/ou l'ajustement mutuel auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation dont les mécanismes de coordination principaux sont la standardisation des compétences, procédés et/ou des résultats.

H3 : Les personnes travaillant dans une organisation dont les principaux mécanismes de coordination sont la supervision directe et/ou l'ajustement mutuel auront tendance à percevoir

un chatbot RH comme moins utile que celles travaillant dans une organisation dont les mécanismes de coordination principaux sont la standardisation des compétences, procédés et/ou des résultats.

Maintenant que nous avons abordé l'élément central de la théorie de Mintzberg, soit les mécanismes de coordination, abordons les différents paramètres de conception des organisations. La spécialisation du travail se divise en deux axes : la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale. La spécialisation horizontale correspond à la diversité de tâches que comprennent les postes. Plus un poste est spécialisé horizontalement et moins il contient de tâches différentes. La spécialisation verticale, quant à elle, correspond au niveau de contrôle que la personne a sur son activité. Si le salarié est simplement exécutant de tâches définies, planifiées et organisées par un autre, alors on dira que son poste est spécialisé verticalement. D'après Mintzberg, la spécialisation horizontale et verticale des postes de travail est un paramètre de conception que l'on retrouve plutôt dans les organisations de type bureaucratique. Lorsqu'une personne occupe un poste spécialisé horizontalement et verticalement elle est habituée à évoluer dans un environnement de travail standardisé où chacun a un rôle précis. L'agent conversationnel, en raison de ses caractéristiques techniques, apporte des informations standardisées et en respectant un fonctionnement lui aussi standardisé. Au-delà de présenter une cohérence avec les caractéristiques de l'agent conversationnel, la spécialisation des postes de travail engendre une multiplication des interlocuteurs au sein des structures. Par exemple, si un collaborateur souhaite poser une question sur le nombre de jours d'absences exceptionnels auxquels il a le droit pour son mariage, il devra identifier le bon interlocuteur qui, si la spécialisation verticale est forte, ne pourra pas forcément lui valider seul ses possibilités en termes de dates pour poser ces jours. Il lui faudra donc identifier le bon interlocuteur pour chaque question, alors qu'avec l'agent conversationnel, il pourra poser sa question directement depuis la page d'accueil de son système de congés et absences et obtiendra une réponse rapide.

Nous pouvons donc supposer que plus les rôles et responsabilité sont étroits et répartis entre plusieurs postes, plus les individus percevront l'agent conversationnel comme utile. Nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : Les personnes travaillant dans une organisation dont les postes sont spécialisés horizontalement et verticalement auront tendance à percevoir un chatbot RH comme plus utile que les personnes travaillant dans une entreprise où les postes de travail sont peu spécialisés.

La formalisation du comportement correspond à la régulation du comportement des collaborateurs par le biais de la spécification du travail incluse dans le poste, des flux de travail ou encore par le biais de politiques ou règlements s'appliquant à toutes les situations. Ainsi, une personne exerçant son emploi dans une entreprise où la formalisation du comportement est importante aura pour habitude de respecter des règles, de suivre des injonctions comportementales précises. À l'inverse, si une personne travaille dans une entreprise où la formalisation du comportement est faible, elle aura moins pour habitude de se plier à des comportements attendus. Or, si un employeur intègre dans son système technique un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines, c'est en partie car il s'attend à ce que les collaborateurs l'utilisent. La combinaison de ces deux suppositions nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H5 : Les personnes travaillant dans une organisation où la formalisation du comportement est faible auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où la formalisation du comportement est importante.

Les mécanismes de liaison peuvent être définis comme les processus formels favorisant les échanges entre les professionnels. Ils peuvent prendre plusieurs formes comme des postes de liaisons, des groupes de travail ou des groupes de projets. Lorsque les mécanismes de liaison sont développés au sein d'une structure, les échanges interdisciplinaires et la communication interindividuelle sont plus développés. Les collaborateurs ont donc plus l'habitude d'échanger

les informations directement entre eux. Un agent conversationnel a la vocation inverse, il a pour effet final de remplacer un échange entre un collaborateur et le service RH par un échange entre un collaborateur et une technologie conversationnelle. Nous pouvons donc supposer que plus les mécanismes de liaison sont développés au sein d'une structure, plus l'agent conversationnel aura un fonctionnement contraire à celui habituel pour les collaborateurs. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H6 : Les personnes travaillant dans une organisation où les mécanismes de liaison sont développés auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où les mécanismes de liaison sont peu développés.

Les systèmes de planification et de contrôle se composent de la planification des actions et du contrôle des performances. La planification des actions correspond à la définition en amont des décisions à prendre, des actions à réaliser et du moment où cela devra être fait. Ainsi la planification des actions génère un formalisme et une standardisation importante du travail et de la manière de la réaliser. Le contrôle des performances quant à lui, revient à définir un objectif à atteindre dans un temps donné, mais sans définir précisément chaque action à entreprendre pour y parvenir. Il entraîne donc à un niveau moins important de standardisation, mais formalise et définit tout de même les résultats. Ainsi, les entreprises dans lesquelles ces mécanismes sont tous deux développés tendent à être plutôt bureaucratique (Mintzberg, 1982). De son côté, l'agent conversationnel entraîne une standardisation du processus d'échange avec les services RH et une réduction du fonctionnement organique des interactions entre ces services et les collaborateurs. Il apparaît donc envisageable que l'agent conversationnel s'intègrera plus naturellement dans les pratiques des entreprises dans lesquelles la planification des actions et le contrôle des résultats est développé. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H7 : Les personnes travaillant dans une organisation où les systèmes de planification et de contrôle sont peu développés auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où les systèmes de planification et de contrôle sont très développés.

Les facteurs de contingences définis par Mintzberg sont la taille et l'âge de l'entreprise, la complexité et la stabilité de son environnement ainsi que la complexité et la régulation imposées par son système technique. Contrairement au paramètre de conception, le système technique préexistant dans l'entreprise a déjà été largement étudié. Avant de présenter les résultats relatifs à cette variable, revenons tout d'abord à sa définition. La complexité d'un système technique correspond simplement à la difficulté avec laquelle il est possible de le comprendre. Plus un système technique sera complexe, plus il nécessitera de formation pour pouvoir être utilisé. De plus, ce système technique peut être régulateur, c'est-à-dire impacter et exercer un contrôle sur le travail des individus. La littérature antérieure permet d'établir que plus les personnes se sentent compétentes quant à la technologie, plus elles ont l'intention de l'utiliser (Bamel et al., 2014; Udekwe & Harpe, 2017). De même, plus la technologie s'intègre de manière cohérente dans l'infrastructure informatique déjà en place, plus le système pourra être accepté par les collaborateurs (Venkatesh et al., 2016). Un agent conversationnel est un système complexe et régulateur. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H8 : Les personnes travaillant dans une organisation dont le système technique est peu régulateur auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation dont le système technique est régulateur.

H9 : Les personnes travaillant dans une organisation dont le système technique est simple auront tendance à moins faire confiance à un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation dont le système technique est complexe.

H10 : Les personnes travaillant dans une organisation dont le système technique est simple auront tendance à avoir un contrôle comportemental envers le chatbot RH plus faible que celles travaillant dans une organisation dont le système technique est complexe.

H11 : Les personnes travaillant dans une organisation dont le système technique est simple auront tendance à percevoir le chatbot RH comme moins facile à utiliser que celles travaillant dans une organisation dont le système technique est complexe.

Nous avons introduit le modèle de Mintzberg en parlant de 5 éléments de base de l'entreprise. Ceux-ci sont le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique. Au regard de la finalité de la technologie étudiée, nous ne formulons pas d'hypothèse d'impact de l'élément clef¹⁵ dans la structure sur l'intention d'usage de la technologie. En effet, tous les éléments de base de la structure sont concernés par la gestion des ressources humaines et ils peuvent chacun faire appel à cette solution. De même, nous avons abordé huit paramètres de conception et n'avons présenté d'hypothèse que pour la spécialisation du travail, la formalisation du travail, les mécanismes de liaison et les systèmes de planification et de contrôle. Nous n'avons donc pas abordé la formation et la socialisation, la taille et le regroupement en unités ainsi que la décentralisation des pouvoirs. La formation et la socialisation correspondent à la transmission de connaissances, savoirs et normes au sein des entreprises. Le regroupement en unités correspond à la division en équipes de travail au sein de l'entreprise. Ces regroupements peuvent se faire sur la base de plusieurs critères comme les fonctions, les processus de travail, la localisation, les types de clients ou encore le marché cible. De même, la taille en termes d'effectif est également un facteur de conception. Enfin, la centralisation des pouvoirs correspond à la répartition des pouvoirs quant à la prise de décision au sein d'une structure.

¹⁵ Mintzberg identifie cinq éléments de base dans les organisations pouvant chacun selon la configuration être un élément clef pour l'entreprise : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique

Lorsque l'entreprise est décentralisée, les pouvoirs sont répartis entre les différents membres qui la composent. De même que pour la spécialisation, il existe deux types de décentralisation : la décentralisation horizontale accordant du pouvoir à des personnes hors de la ligne hiérarchique et la décentralisation verticale répartissant le pouvoir au sein des différents niveaux de la ligne hiérarchique. Tout comme pour la partie clef de l'organisation, nous n'avons pas supposé que ces facteurs puissent influencer l'acceptabilité d'une technologie. Notre étude étant en partie exploratoire, nous avons tout de même inclus ces paramètres dans nos analyses afin de vérifier qu'ils n'avaient pas d'effet sur l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

9. Population

9.1. Construction de l'échantillon de participants à l'étude 2

Pour établir notre échantillon, nous avons choisi comme population de référence les sociétés utilisatrices¹⁶ de la solution PeopleSpheres. Nous avons tout d'abord diffusé un mail en masse auprès des interlocuteurs habituels des services de PeopleSpheres au sein de ces sociétés afin de les inviter à participer à notre recherche (Annexe 4). Le taux de réponse ayant été très faible (seulement deux retours positifs), nous avons choisi de mobiliser d'autres méthodes d'invitation. Tout d'abord, nous avons recueilli auprès des collaborateurs de PeopleSpheres des conseils sur les clients pouvant accepter de participer à notre étude. Ces conseils étaient basés sur les retours que les collaborateurs avaient eus des clients par suite de la présentation de la recherche. Cette étape, nous a permis d'établir une liste de 43 sociétés potentiellement intéressées pour participer à l'étude. Nous avons donc contacté les

¹⁶ Par utilisatrice, nous entendons dont le module « Socle SIRH » de PeopleSpheres est accessible aux utilisateurs finaux. Ce facteur a amené à l'exclusion de l'ensemble des projets utilisant un autre socle SIRH ou n'ayant pas encore finalisé le déploiement de celui-ci auprès de leurs collaborateurs.

interlocuteurs connus des services de PeopleSpheres pour chacune de ces structures, ce qui nous a permis d'établir une liste de volontaires composée de 22 sociétés. Ainsi, initialement, l'échantillon de sociétés était de 22. En raison de la pandémie, 14 de ces sociétés ont été amenées à renoncer à leur participation au cours de l'étude et une d'entre elles a finalement refusé de diffuser le questionnaire. Les motifs de ces renoncements sont divers, nous pouvons citer le chômage partiel entraînant le souhait de ne pas mobiliser les collaborateurs, les difficultés économiques entraînant la résiliation de leur contrat ou encore le souhait de ne pas interroger leurs collaborateurs sur cette thématique durant une période où la première inquiétude était la stabilité de leur emploi. L'échantillon final est donc composé de 7 sociétés et d'un total de 105 participants à l'enquête par questionnaire.

9.2. Population pour le recueil de données qualitatives

Notre échantillon pour le recueil de données qualitatives est composé d'un membre volontaire du service des ressources humaines pour chacune des 7 sociétés utilisatrices de la solution PeopleSpheres ayant accepté de participer à la totalité de notre étude. Une huitième société a participé à la phase de recueil de données qualitatives, mais n'ayant pas participé à la phase de recueil de données par questionnaire, nous ne traiterons pas l'entretien de structure organisationnelle qui a été réalisé. Parmi ces 7 professionnels des ressources humaines, 3 sont des hommes et 4 des femmes. Au moment de la passation des entretiens, ils occupaient tous un poste au sein du service RH de la société depuis au moins 1 an.

9.3. Population pour le recueil de données quantitatives

9.3.1. Taille de l'échantillon

Pour le recueil de données par questionnaire de l'étude 2, notre échantillon se compose de 105 personnes. Chacun de ces participants était au moment de la passation du questionnaire salarié au sein d'une des 7 structures clientes de PeopleSpheres ayant accepté de participer à l'étude. L'ensemble des participants utilisait donc la solution PeopleSpheres. Le tableau 25 montre la répartition des effectifs selon la structure dans laquelle les participants travaillaient au moment où ils ont complété le questionnaire. Nous pouvons noter que les structures D et F comptent peu de participants (resp : N = 8 et N = 5). Cependant, le seuil nécessaire pour les analyses par Khi-2 étant de 5, nous conserverons les résultats de ces deux sociétés pour l'ensemble des analyses.

TABLEAU 25 : EFFECTIFS (ET POURCENTAGES) DE PARTICIPANTS À LA PHASE DE RECUEIL DE DONNÉES PAR QUESTIONNAIRE POUR L'ÉTUDE 2 SELON LA STRUCTURE EMPLOYEUR.

Société	Effectif
Société A	23 (21,9%)
Société B	15 (14,3%)
Société C	19 (18,1%)
Société D	8 (7,6%)
Société E	18 (17,1%)
Société F	5 (4,8%)
Société G	17 (16,2%)

9.3.2. Description de l'échantillon de l'étude 2

L'échantillon de l'étude deux est composé de 60% de femmes (N = 63) et de 40% d'hommes (N = 42). Le tableau 26 montre que la majeure partie des participants sont âgés de 26 à 45 ans (N = 80).

TABLEAU 26 : EFFECTIFS (ET POURCENTAGES) D'HOMMES ET DE FEMMES EN FONCTION DES CATÉGORIES D'ÂGES AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE 2.

Effectif	Femme	Homme	Total
Moins de 20 ans	1 (0,95%)	0 (0,00%)	1 (0,95%)
20 à 25 ans	4 (3,81%)	6 (5,71%)	10 (9,52%)
26 à 30 ans	18 (17,14%)	7 (6,67%)	25 (23,81%)
31 à 35 ans	13 (12,38%)	9 (8,65%)	22 (20,95%)
36 à 40 ans	11 (10,48%)	8 (7,62%)	19 (18,10%)
41 à 45 ans	9 (8,57%)	5 (4,76%)	14 (13,33%)
46 à 50 ans	3 (2,88%)	4 (3,81%)	7 (6,67%)
51 à 55 ans	2 (1,90%)	2 (1,90%)	4 (3,81%)
Plus de 60 ans	3 (2,88%)	1 (0,95%)	4 (3,81%)
Total	63 (60,00%)	42 (40,00%)	105

D'après le tableau 27, l'échantillon est principalement composé de cadres (N = 57) et d'employés (N = 33).

TABLEAU 27 : EFFECTIFS (ET POURCENTAGE) D'HOMMES ET DE FEMMES EN FONCTION DE LA CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE 2.

Effectif	Agent de maîtrise	Cadre	Cadre dirigeant	Employé	Alternance	Ouvrier	Stagiaire	Technicien	Total
Femme	3 (2,86%)	25 (23,81%)	0 (0,00%)	29 (27,62%)	1 (0,95%)	1 (0,95%)	1 (0,95%)	3 (2,86%)	63 (60,00%)
Homme	2 (1,90%)	32 (30,46%)	1 (0,95%)	4 (3,85%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (0,95%)	2 (1,90%)	42 (40,00%)
Total	5 (4,76%)	57 (54,28%)	1 (0,95%)	33 (31,43%)	1 (0,96%)	1 (0,95%)	2 (1,90%)	5 (4,76%)	105

Enfin, le tableau 28 montre la répartition des effectifs par rôle et selon le genre des participants. Nous pouvons observer que 67,62% des participants ont un rôle d'utilisateur (N = 71). Cette forte représentation est normale, les clients de PeopleSpheres définissent en général 1 ou 2 administrateurs qui gèrent le paramétrage de la solution et sont responsables du bon fonctionnement de celle-ci. Le rôle de responsable RH n'est pas obligatoire dans l'utilisation de PeopleSpheres, il s'agit d'un rôle bénéficiant de privilèges moins importants qu'un administrateur, mais plus importants qu'un manager ou un utilisateur. Ce rôle est bien souvent restreint sur un périmètre spécifique d'utilisateurs ou de données.

TABLEAU 28 : EFFECTIFS (ET POURCENTAGES) D'HOMMES ET DE FEMMES EN FONCTION DU RÔLE ATTRIBUÉ DANS LA SOLUTION PEOPLESPHERES AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE 2.

Effectif	Administrateur	Manager	Responsable RH	Utilisateur	Total
Femme	7 (6,67%)	7 (6,67%)	3 (2,86%)	46 (43,80%)	63 (60,00%)
Homme	6 (5,71%)	9 (8,57%)	2 (1,90%)	25 (23,81%)	42 (40,00%)
Total	13 (12,38%)	16 (15,24%)	5 (4,76%)	71 (67,62%)	105

10. Méthode de recueil de données

10.1. Entretien d'analyse de la structure organisationnelle auprès des services ressources humaines

10.1.1. Construction du guide d'entretien

Nous avons choisi le modèle des structures organisationnelles de Mintzberg (1982) comme base théorique pour construire nos hypothèses. Nous l'avons énoncé, nous avons fait ce choix en raison des nombreux avantages qu'offre encore aujourd'hui cette théorie (Romelaer, 2020). Afin de répondre à nos hypothèses, nous avons donc besoin de pouvoir identifier pour chaque structure étudiée son mécanisme de coordination dominant, ses

paramètres de conception ainsi que ses facteurs de contingence. Au moment de l'étude et à notre connaissance, il n'existait pas de questionnaire validé permettant d'interroger ces différents éléments organisationnels. Nous avons donc orienté notre choix méthodologique vers la construction d'un guide d'entretien ayant pour objectif de nous permettre d'identifier ces différents facteurs.

L'entretien était systématiquement introduit par la présentation suivante : « *Bonjour, Madame/Monsieur, je m'appelle Lou Menant, je suis doctorante en psychologie du travail au sein de PeopleSpheres. Je réalise une recherche en collaboration avec mon entreprise, l'université Paul Valéry, Montpellier 3 et le laboratoire Epsilon. Ma recherche porte sur l'acceptabilité de l'intelligence artificielle appliquée au Système d'Information des Ressources Humaines. J'étudie plus spécifiquement le lien entre la structure de l'organisation et l'acceptabilité de cette technologie. Cet entretien va être enregistré. Il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Les résultats recueillis à travers l'enregistrement vocal de notre échange vous seront restitués sous la forme d'une synthèse accompagnée de préconisations. Ils seront également utilisés pour répondre à l'hypothèse de ma recherche. Vous pouvez choisir le mode de restitution des résultats, l'apparition du nom de votre société dans les remerciements, le corps de texte ou les annexes de ma thèse ou encore l'anonymisation de votre participation. Vos nom et prénom ne seront pas mentionnés. L'enregistrement sera supprimé une fois le compte rendu de l'audit finalisé et ne sera utilisé pour aucune autre finalité que celles citées précédemment. L'entretien durera une heure et demie. Enfin, je suis soumise au code de déontologie des psychologues et serai la seule à avoir accès à notre entretien. Les données recueillies resteront confidentielles. Durant cet entretien, nous aborderons la description de votre société, puis sa hiérarchie et ses systèmes de management. Ensuite nous nous intéresserons à l'organisation du travail appliquée dans votre entreprise et enfin nous détaillerons les facteurs contextuels. Enfin, je vous poserai deux questions ouvertes.* ». Ce guide

d'entretien contient 67 questions réparties en quatre parties. Certaines de ces questions étaient des questions ouvertes permettant de recueillir les réponses spontanées des participants. D'autres questions étaient construites sur la base du modèle de Mintzberg. Enfin, des questions ont été introduites pour répondre aux enjeux de PeopleSpheres. Nous proposons de détailler chaque partie de ce questionnaire, puis de détailler la construction des questions relatives au modèle des structures organisationnelles.

La première partie du guide correspond à la description globale de la structure. Cette partie était introduite par la phrase suivante « *Je vous propose donc de commencer cet entretien par la description de votre société* ». Cette partie se compose de 16 questions dont une question ouverte et 15 questions relatives à la structure organisationnelle. La question ouverte était « *Pourriez-vous me présenter votre entreprise ?* ». Si l'interviewé demandait plus de détails ou ne parvenait pas à débiter une réponse, nous ajoutions les exemples suivants « *ses activités, le nombre de services, son organisation générale* ». Cette partie comprenait également cinq questions permettant de quantifier la taille en termes d'effectif pour chaque élément de base de l'organisation. Par exemple pour le centre opérationnel, la question était « *Combien de personnes composent vos services opérationnels ?* ». Chacune de ces questions était accompagnée d'une explication. Celle relative au centre opérationnel était suivie de « *Sachant que par service opérationnel j'entends, dont l'activité est de produire les biens ou les services que vous proposez.* ». Celle relative au sommet stratégique était suivie de « *Sachant que par sommet stratégique, j'entends, votre comité de direction ou votre direction générale* ». La question portant sur la ligne managériale était précédée par « *Sachant que par ligne managériale j'entends l'ensemble des niveaux intermédiaires de management entre la direction et les opérationnels.* ». Celle concernant la technostructure était suivie de « *Sachant que par technostructure j'entends, les services agissant sur le travail de production mais ne l'effectuant pas. La technostructure est composée des services ayant une importance stratégique et ne*

pouvant que difficilement être externalisés (qualité, gestion des plannings, service de contrôle, comptabilité...) ». Enfin la question portant sur les fonctions de support logistique était complétée par « *Sachant que par support logistique j’entends, l’ensemble des services et postes qui soutiennent votre activité sans intervenir directement dans le flux de production et qui pourraient être externalisés¹⁷ (restaurant d’entreprise, conseil juridique, réception, service de recherche et développement, vagemestre, paie, relation publique ...)* ».

La deuxième partie concernait le management et la hiérarchie de l’entreprise. Elle était introduite par « *Je vous remercie pour vos réponses. Après avoir abordé la description de votre organisation, je vous propose de répondre à des questions concernant la hiérarchie et le management de votre entreprise.* ». Cette introduction était suivie de la question ouverte « *Comment décririez-vous le management au sein de votre société ?* ». Les 12 questions restantes étaient quant-à-elles basées sur le modèle des structures organisationnelles. Leur construction est développée dans le tableau 29.

La troisième partie du guide, introduite par « *Abordons maintenant l’organisation du travail* », était dédiée à l’organisation et à la conception du travail. Elle comportait 24 questions permettant de s’intéresser aux activités des professionnels, le pouvoir d’action des collaborateurs sur leur travail ou encore le système technique de l’entreprise.

La quatrième partie quant à elle, concernait l’environnement de l’entreprise. Elle était introduite par « *Je vous remercie pour vos réponses. Je vous propose d’achever cet entretien avec les éléments liés à votre environnement.* ». Les 12 questions qui la composent interrogeaient la complexité et la stabilité de l’environnement de l’entreprise. Ces questions sont présentées dans la partie « *Facteurs de contingences* » du tableau 29. Enfin, l’entretien se terminait par deux questions dédiées à fournir des informations quant aux attentes des clients

¹⁷ La possibilité d’externalisation des fonctions support n’est pas un choix de notre part, mais un élément de définition selon Mintzberg qui considère que l’organisation peut se procurer la plupart de ces services à l’extérieur mais elle choisit néanmoins de les produire elle-même.

concernant le SIRH (« *Pourriez-vous me présenter le SIRH de vos rêves* ») et à leur perception globale de l'impact de l'intelligence artificielle sur le métier des RH (« *Selon vous, quel sera l'impact de l'intelligence artificielle sur le métier des ressources humaines ?* »). L'échange était conclu par la phrase « *Je vous remercie pour votre participation. L'entretien étant terminé, je vais arrêter l'enregistrement* ».

Afin de rester cohérent, nous avons basé l'ensemble des questions relatives à la structure organisationnelle sur l'ouvrage de Mintzberg, « *Structure et dynamique des organisations* » (1982). Le tableau 29 recense, pour chaque élément de structure, les questions qui lui correspondent le plus directement. Notons dès maintenant qu'au regard des interactions fortes entre certains facteurs, les questions qui leur sont associées dans le tableau pourraient également permettre de recueillir des informations sur un autre facteur. Pour illustrer notre propos, nous avons par exemple ajouté à deux endroits la question « *Ces tâches sont-elles clairement définies ?* ». Cette question apporte en effet des informations quant à la spécialisation du travail, mais aussi quant à la formalisation du comportement.

TABLEAU 29 : TABLE DE LECTURE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS DE L'ÉTUDE 2

Table de lecture du guide d'entretien		
Facteurs clés	Items du guide d'entretien	Justification théorique
	« <i>Quel est le niveau moyen de diplôme de vos collaborateurs ?</i> »	Lorsque Mintzberg aborde la standardisation des qualifications, il fait surtout référence à des professions nécessitant de longues études comme "les universités, les hôpitaux, les systèmes d'éducation, les cabinets d'expertises comptables, les organismes d'actions sociales" (p. 310).
Mécanisme de coordination	« <i>Comment décrieriez-vous le management au sein de votre société ?</i> »	Les mécanismes de coordination correspondent à la coordination des activités de travail, or, le management au sein d'une entreprise peut participer à cette coordination comme l'indique l'existence de la supervision directe par exemple.
	« <i>Comment diffusez-vous les consignes de travail auprès de vos collaborateurs ? (Qui fait quoi comment et quand)</i> »	D'après l'auteur, lorsqu'il est question de mécanismes de coordination, il est aussi question de "communication et de contrôle" (p. 19). Or, la diffusion des consignes de travail est bien une forme de communication ayant pour objectif de coordonner les activités au sein de l'entreprise.

Partie clef de l'entreprise	<p>« Combien de personnes composent vos services opérationnels ? »</p> <p>« Combien de personnes composent vos fonctions de support logistique ? »</p> <p>« Combien de personnes composent votre technostructure ? »</p> <p>« Combien de personnes composent votre ligne managériale ? »</p> <p>« Combien de personnes compose votre sommet stratégique ? »</p> <p>« Quels sont les services les plus valorisés au sein de votre structure ? Pourquoi ? »</p>	<p>La question de l'importance d'un élément de base dans une organisation est souvent associée à la taille en termes d'effectif de cet élément. Nous pouvons par exemple, noter cette illustration sur le rôle prédominant du centre opération dans les bureaucratie professionnelles "Et le département de gestion de la même université compte, au moment où j'écris ces lignes, cinquante enseignants et un seul "membre d'encadrement" : le doyen." (p. 314)</p> <p>Cependant, l'élément clef d'une structure dépend aussi de l'importance qu'il revêt pour celle-ci. "émerge donc comme une partie essentielle de la structure".</p>
Paramètres de conception	Items du guide d'entretien	Justification théorique
Spécialisation du travail	<p>« Vos salariés participent ils à la définition de la manière dont ils réalisent leur travail ? »</p> <p>« Les membres d'une même équipe ont-ils des activités similaires ? »</p> <p>« Combien de tâches distinctes contiennent en moyenne vos postes ? »</p> <p>« Ces tâches sont-elles clairement définies ? »</p>	<p>La spécialisation verticale correspond au niveau de contrôle que les collaborateurs ont sur leurs tâches. Mintzberg soutient que les entreprises spécialisent horizontalement les postes, car elles estiment qu'il faut "un point de vue différent pour faire le travail et pour déterminer comment il doit être fait" (p.90).</p> <p>Cette question est simplement présente pour enrichir la vision des postes. Par exemple, si les membres d'une même équipe ont tous les mêmes activités et que la société est regroupée par marché, nous pouvons en déduire que les tâches qu'ils effectuent sont relativement diversifiées et couvrent un large éventail d'actions.</p> <p>Lorsque Mintzberg fait référence à la spécialisation horizontale, il écrit "le nombre des tâches qu'il contient" en parlant du poste (p. 87).</p> <p>Cette question permet également d'enrichir la compréhension de la spécialisation. En effet, des tâches clairement définies amènent à moins de liberté et de diversité qu'une tâche vague pour laquelle l'opérateur aura plus de marge de manœuvre. De même, si les tâches ne sont pas définies, il apparaît que les postes ne seront pas fortement spécialisés.</p>
Formalisation du comportement	<p>« Quels sont les moyens que vous utilisez pour que chacun sache ce qu'il doit faire ? »</p> <p>« Vos processus de travail sont-ils standardisés ? »</p> <p>« Les procédures et modes opératoires qui définissent les tâches au sein de votre entreprise sont-ils écrits ? »</p> <p>« Disposez-vous de documents écrits définissant les comportements que vos salariés</p>	<p>Il est ici question de la formalisation liée au poste, où l'entreprise spécifie le travail en lui-même.</p> <p>Ici, il est question de la formalisation liée au flux de travail, où l'entreprise spécifie le travail en lui-même.</p> <p>Cette question renvoi à la formalisation par règlement ayant pour objectif de définir "qui peut ou ne peut pas faire, quoi, quand, où, avec qui et avec la permission de qui" (p. 98)</p>

peuvent ou ne peuvent pas avoir de votre organisation ? »

	« Ces tâches sont-elles clairement définies ? »	Cette question fait référence aux tâches attribuées aux collaborateurs et renvoie à la formalisation du poste de travail.
Formation	« Pourriez-vous décrire le parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur ? » « Ce parcours est-il toujours le même ? »	La formation renvoie au transfert des connaissances et pratiques auprès des collaborateurs. Le moment le plus important pour la formation d'un collaborateur est son arrivée.
Socialisation	« Pourriez-vous décrire le parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur ? » « Ce parcours est-il toujours le même ? » « Quels sont les évènements organisés chaque année au sein de votre entreprise ? » « Disposez-vous de documents écrits définissant les comportements que vos salariés peuvent ou ne peuvent pas avoir de votre organisation ? »	Il en va de même pour la socialisation qui consiste à faire intégrer à un collaborateur les normes de la structure. Mintzberg spécifie que "souvent cette socialisation du début est accrue plus tard, par des programmes conçus pour renforcer l'allégeance des individus à l'organisation" (p. 112) Les règlements peuvent participer à la diffusion des normes dans les entreprises.
Regroupement en unités	« Pourriez-vous décrire les services/équipes qui composent votre société ? » « Sur quels critères sont définis vos services / équipes ? »	Le regroupement en unités correspond au regroupement des postes de travail selon des critères bien définis.
Taille des unités	« Quel est le nombre moyen de subordonnés directs par manager au sein de votre organisation ? »	Mintzberg note que la taille des unités peut être abordée par la question "combien chaque supérieur doit-il avoir de subordonnés" (p136)
Système de planification et de contrôle	« Comment contrôlez-vous la réalisation du travail par vos salariés ? » « Comment contrôlez-vous la qualité du travail réalisé par vos salariés ? » « Les produits ou services proposés par votre société sont-ils standardisés ? » « Avez-vous défini et communiqué des objectifs par équipe de travail ? »	Le contrôle des performances équivaut à définir des standards à atteindre au niveau des unités ou des produits. Ceux-ci serviront de base au contrôle des résultats. Tandis que la planification des actions se situe à un niveau plus fin de définition et donc de contrôle du travail.

Mécanismes de liaison	<p>« Au sein de votre entreprise les échanges liés à l'activité se font ils principalement au sein du même service ou entre les différents services ? »</p> <p>« La création de groupe projet est-elle une pratique courante au sein de votre organisation ? »</p> <p>« Votre entreprise a elle mit en place des groupes de travail permanent ? »</p> <p>« Si oui, pour quelle thématique ? »</p> <p>« Parmi vos postes, y en a-t-il dont l'objectif principal est de faire le lien entre deux ou plusieurs services ? »</p>	<p>Cette question, permet d'identifier les flux d'échanges dominant au sein de la structure.</p> <p>Mintzberg intègre la notion de groupe projet dans les mécanismes de liaison au sein des entreprises (p. 158)</p> <p>Les comités permanents peuvent également être considérés comme des mécanismes de liaison. Ceux-ci peuvent être définis comme "un groupe interdépartemental de nature stable qui est réuni régulièrement pour discuter de sujets d'intérêt commun". (p. 158)</p> <p>Cette question renvoie à ce que Mintzberg appelle les "poste de liaison" et qu'il intègre comme mécanismes de liaison. (p.156)</p>
Décentralisation	<p>« Combien avez-vous de niveaux hiérarchiques ? »</p> <p>« Quel est le niveau d'autonomie accordé à ces différents composants de votre organisation ? »</p> <p>« Pourriez-vous décrire le processus de prise de décision au sein de votre société ? »</p> <p>« Est-ce que la plupart des pouvoirs de décision sont centralisés au niveau de la direction générale ? sinon, qui prend les décisions ? »</p> <p>« Vos salariés décident-ils de l'organisation de leurs activités ? (Planning de réalisation, échéances intermédiaires...) »</p> <p>« Vos salariés participent ils à la définition de la manière dont ils réalisent leur travail ? »</p> <p>« Vos salariés sont-ils amenés à prendre des décisions dans le cadre de leur mission ? »</p>	<p>La décentralisation verticale correspond à la dispersion du pouvoir au sein de la ligne hiérarchique. À l'inverse, la centralisation correspond à la réunion de la quasi-totalité des pouvoirs de décision par le sommet stratégique voire par une seule personne.</p> <p>La décentralisation horizontale correspond à la dispersion du pouvoir en dehors de la ligne hiérarchique et notamment auprès du centre opérationnel ou de la technostructure. Nous avons donc tenté ici d'inclure une notion qui n'était pas évaluée par les questions précédentes soit le pouvoir de décision des collaborateurs.</p>
Facteurs de contingence	Items du guide d'entretien	Justification théorique
Taille de l'entreprise	<p>« Quel était l'effectif au sein de votre société il y a 2 ans ? »</p> <p>« Quel est l'effectif actuel de votre société ? »</p> <p>« Quel est l'effectif attendu dans votre société dans 2 ans ? »</p>	<p>La taille de l'entreprise peut être évaluée à l'aide de son effectif. (p. 217)</p>
Âge de l'entreprise	<p>« En quelle année votre société à elle été créée ? »</p>	<p>Cet item ne nécessite pas de justification théorique.</p>

Domaine d'activité	« <i>Quelle est la clientèle ciblée par votre entreprise ?</i> »	Nous connaissons déjà le domaine d'activité de l'entreprise, cette question permettait simplement d'affiner cette information et donc d'évaluer une partie de la complexité de l'environnement de l'entreprise.
Environnement	« <i>Comment décririez-vous la compétitivité dans votre secteur d'activité ?</i> »	Ces questions renvoient à l'hostilité et la diversité des marchés définis par Mintzberg. Nous avons fait le choix de les inclure dans la variable complexité et stabilité de l'environnement.
	« <i>Comment décririez-vous la demande dans votre secteur d'activité ?</i> »	
	« <i>Cette clientèle est-elle stable ou peut-il y avoir de grands écarts entre deux clients (marché, professionnel, civil...) ?</i> »	
	« <i>Vous est-il facile d'anticiper la charge d'activité de votre structure ?</i> »	
	« <i>Quels sont les facteurs contextuels influençant votre activité ?</i> »	
	« <i>Ces facteurs sont-ils facilement anticipables ?</i> »	La stabilité de l'environnement d'une entreprise renvoie à "la prévisibilité du travail à faire". (p. 246)
Système technique	« <i>Quel système technique est utilisé au sein de votre organisation ?</i> »	Ces deux questions concernent la complexité du système technique. La première, nous permet de savoir ce qu'il contient tandis que la deuxième nous permet d'évaluer la difficulté d'utilisation de celui-ci.
	« <i>Est-il nécessaire de suivre une formation particulière pour avoir la capacité d'utiliser votre système technique ?</i> »	
	« <i>Quelle est la fréquence moyenne d'utilisation de l'outil informatique dans votre société ?</i> »	Il est ici question du caractère régulateur du système technique. D'après Mintzberg, "la régulation est la dimension du système technique qui représente l'influence de ce système sur le travail des opérateurs, le degré du contrôle et de régulation que les instruments exercent sur ceux qui les utilisent" (p. 230)
	« <i>Quel est l'impact de ce système technique sur le travail de vos salariés ?</i> »	
	« <i>Quelle est la part de production du travail pouvant être attribuée à votre système technique ?</i> »	

10.1.2. Phase de pré-test du guide d'entretien

Le guide d'entretien tel que présenté précédemment est une version finale. En effet, après avoir établi notre guide d'entretien, nous avons procédé à deux phases d'évaluation de celui-ci nous ayant chacune conduite à l'améliorer. La première évaluation a été réalisée par un expert. L'objectif de cette évaluation était de vérifier la cohérence entre notre guide d'entretien

et le modèle étudié. Les retours de cet expert nous ont permis d'améliorer les questions. À titre d'exemple, initialement, nous n'avions inclus que la question « *Quels sont les services/ entités qui composent votre société ?* », par suite des recommandations de l'expert nous avons ajouté les questions spécifiques à la taille de chaque élément de base afin de nous assurer que la répartition de ces services dans les différents composants, soit réalisée par le participant et non par notre raisonnement. De même, nous avons pu enrichir les explications présentes après nos questions. Par exemple, nous avons ajouté, « *Autrement dit, vos procédures sont-elles toujours les mêmes. S'appliquent-elles à tous de la même façon et ne changent-elles pas ou peu dans le temps ?* » après la question relative à la standardisation des procédures de travail afin de nous assurer que le terme « standardisé » soit bien compris de la même manière par tous.

La deuxième étape d'évaluation de notre questionnaire a consisté à le tester auprès de trois volontaires. Parmi ces trois personnes, l'une d'elles était directeur des ressources humaines, le second directeur des opérations et le troisième directeur général. Ils travaillaient tous les trois au sein de la même structure. Cette étape nous a tout d'abord permis de vérifier la bonne compréhension des questions. Nous avons d'ailleurs procédé à quelques modifications afin de prévoir des explications lorsque cela s'était avéré utile. Par exemple, le terme "système technique" n'était pas compris de la même manière par les différentes personnes interrogées. Nous avons donc ajouté les explications suivantes, après la première question relative au système technique, « *Système technique : ensemble des instruments utilisés par vos salariés. Un arbitre a pour système technique un sifflet, un développeur un ordinateur et des logiciels de code.* ». Le deuxième objectif de cette phase d'évaluation était de vérifier si les données recueillies auprès de chacun de ces participants nous permettaient d'identifier l'ensemble des éléments utiles à notre recherche et si ces éléments étaient consistants. En effet, ces trois personnes travaillant dans la même structure, cela nous a permis de vérifier que nous n'obtenions pas une configuration différente avec chaque entretien, mais bien une même

configuration. Bien que chaque individu ait une vision personnelle de l'entreprise, il ressortait que le fonctionnement dominant de l'entreprise était le même dans les trois cas.

10.1.3. Modalité de recueil des données

Les données relatives à la structure organisationnelle ont été recueillies au travers d'entretiens en visioconférence¹⁸. Ces entretiens ont eu lieu entre janvier 2020 et avril 2020. La durée moyenne d'un entretien était d'une heure. Les participants étaient préalablement avertis de l'enregistrement de l'échange, et cette information leur était rappelée avant le démarrage de l'enregistrement. L'enregistrement était réalisé avec l'outil de visioconférence.

10.2. Enquête relative à l'intention d'utiliser auprès des collaborateurs

Le questionnaire utilisé pour la seconde étude est une adaptation de celui utilisé pour la première étude. Afin d'éviter les redondances, nous détaillerons ici uniquement les éléments différents dans ce questionnaire par rapport à celui de l'étude 1.

Une partie des adaptations apportées visait à rendre le questionnaire cohérent avec le contexte de l'étude 2. Pour rappel, cette seconde étude a été réalisée auprès d'une population dont les critères de sélection étaient d'être utilisateur de PeopleSpheres et d'être salarié d'une des 7 sociétés participantes. Nous avons donc en premier lieu adapté l'introduction du questionnaire ainsi que les consignes afin d'y introduire « PeopleSpheres ». Cela permettait de mieux contextualiser le questionnaire et d'éviter d'éventuelles confusions pour les participants. Dans la même logique, nous avons remplacé « *Système d'Information des Ressources*

¹⁸ Nous avons utilisé Teams l'outil de visioconférence de Microsoft pour des questions de facilité d'accès et de maîtrise de l'outil.

Humaines » par « *PeopleSpheres (MonPortailRH¹⁹)* » dans l'ensemble des items.

D'autre part, dans le questionnaire de l'étude 1, l'item relatif à la confiance envers le fournisseur avait été intégré dans la partie concernant l'expérience antérieure, afin de ne pas interroger des personnes n'ayant jamais utilisé de Système d'Information des Ressources Humaines. Pour le questionnaire de l'étude 2, nous avons donc réintroduit cet item dans la partie concernant les déterminants de l'acceptabilité de l'agent conversationnel.

De plus, l'étude 2 comprend deux recueils de données distincts, dont le questionnaire et un entretien semi-directif relatif à la structure des organisations employeurs des participants. Nous avons donc fait le choix de réduire le nombre de questions, en supprimant celles relatives à la structure organisationnelle et en remplaçant les items relatifs à la structure employeur par l'item suivant « *Dans quelle société / entreprise travaillez-vous actuellement ?* ».

Enfin, la dernière modification concerne la suppression des items permettant de comparer la confiance accordée à un agent conversationnel avec celle accordée à un individu. En dehors des éléments présentés ci-dessus, le questionnaire de l'étude 2 est identique au questionnaire de l'étude 1. Le questionnaire est présent en annexe 6.

11. Structure organisationnelle et caractéristiques des sociétés participantes à l'étude 2

11.1. Analyses qualitatives

L'analyse des données qualitatives s'est déroulée en 3 étapes, tout d'abord, nous avons retranscrit les échanges. Puis pour chaque entretien, les données ont été triées en suivant le schéma de construction du questionnaire. En effet, nous avons créé les questions en les faisant

¹⁹ MonPortailRH est l'ancien nom commercial de la plateforme PeopleSpheres. Certains clients utilisateurs depuis de nombreuses années, ont pris l'habitude de nommer ainsi l'outil. Nous avons donc choisi de conserver cette dénomination entre parenthèse à chaque mention de « PeopleSpheres » afin d'éviter une incompréhension de leur part.

correspondre aux éléments de conception du modèle de Mintzberg (1982). Nous avons donc réorganisé selon cette catégorisation et cet ordonnancement l'ensemble des données recueillies. Enfin, nous avons interprété les données pour chaque élément, afin d'identifier à quelle modalité il correspondait pour chaque entreprise.

Les entretiens ont en premier lieu été retranscrits en deux étapes. La première étape de retranscription a été réalisée à l'aide de l'outil de retranscription « MyAmber ». Les retranscriptions obtenues étaient incomplètes et approximatives. Une deuxième phase a donc été nécessaire : une révision manuelle a été réalisée afin de corriger l'ensemble des retranscriptions. Une fois ces deux phases finalisées, nous avons procédé à une relecture complète en parallèle de l'écoute de l'enregistrement, afin de nous assurer qu'il ne subsistait pas de mauvaise retranscription. Les passages relatifs aux interruptions extérieures ont été supprimés des retranscriptions. De même, pour faciliter la lisibilité des entretiens, nous avons fait le choix de ne pas conserver dans les tableaux présentés dans les parties suivantes les marques d'hésitation ou de réflexion comme « *Heu* » ou « *Hum* ». Par suite de l'analyse des entretiens, les participants recevaient une synthèse des échanges dont nous avons mis un exemple en Annexe 7.

Lorsque nous avons procédé à l'analyse des entretiens, la répartition était parfois légèrement différente de ce que nous avons prévu lors de la construction du guide. À titre d'exemple, pour la société D à la question, « *quels sont les moyens que vous utilisez pour que chacun sache ce qu'il doit faire ?* », la réponse a été « *Tout ce qui est : point quotidien ou point hebdomadaire selon les équipes, pour justement que chacun sache ce qu'il a à faire, comment il avance et comment les projets ont avancé* ». Cette réponse apportait surtout des informations sur les mécanismes de coordination et de liaison, elle a donc été repositionnée dans ces catégories et non au niveau de la formalisation du comportement. Mintzberg (1982) explique qu'il existe de nombreuses interactions entre les mécanismes de coordination et les différents

facteurs de conception. Ces interactions, voire ces interdépendances, expliquent en grande partie la nécessité dans certains cas de déplacer des réponses dans d'autres catégories.

Pour chaque société, nous avons construit des tableaux permettant de faire correspondre les mécanismes, paramètres ou facteurs identifiés avec les données recueillies. Pour une question de facilité de lecture, seuls les éléments servant notre objectif sont recensés dans ces tableaux. En effet, dans certains cas, les participants s'exprimaient sur leurs expériences personnelles ou bien sur des éléments n'ayant pas directement de relation avec leur entreprise. Ces passages n'ont pas été conservés dans les tableaux, car ils n'apportent pas d'informations pertinentes pour l'analyse de la structure organisationnelle. Chaque tableau est commenté afin d'apporter une définition aux différents mécanismes ou paramètres identifiés. Enfin, les mécanismes, paramètres ou facteurs retenus sont ceux qui dominent, cela ne signifie pas qu'ils sont les seuls à exister au sein des entreprises étudiées. Par exemple, l'ajustement mutuel existe dans quasiment toutes les entreprises, mais n'est pas forcément le mécanisme de coordination dominant au sein de chacune d'elles. Enfin, rappelons que l'objectif en étudiant ces 7 structures est d'identifier leur mécanisme de coordination dominant, leurs paramètres de conception ainsi que leurs facteurs de contingences afin de comparer les distributions des scores d'intention d'utiliser ainsi que des scores aux variables prédictives de cette intention.

11.1.1. Analyse organisationnelle de la société A

La structure A présente deux mécanismes de coordination dominants, la **supervision directe et l'ajustement mutuel**. La supervision directe correspond à l'encadrement réalisé par une personne ayant autorité sur le travail d'un groupe de personnes. L'ajustement mutuel quant à lui correspond à la coordination entre deux acteurs par simple communication interindividuelle. Or, nous pouvons noter que le participant fait référence à un « *management plus directif* ». Ce système de management est complété par une coordination au travers

d'échanges entre les collaborateurs pour faire avancer les activités. En effet, le participant spécifie que le soutien entre pairs est important et que si « *quelqu'un n'a pas une information ou qu'il ne sait pas comment faire, il demande à un collègue* ». La définition de ces deux mécanismes de coordination est également soutenue par ce qui n'est pas pratiqué dans l'entreprise. La société A présente **une faible formalisation** du comportement. Or, cela entraîne que le contenu du travail, la manière d'effectuer le travail ou les comportements à avoir ne sont pas ou peu prédéfinis. En effet, le participant spécifie « *Pour les autres équipes, il y a quelques procédures mais sinon, les gens savent ce qu'ils doivent faire ou demandent à leur responsable ou à leur collègue pour savoir comment faire* ». De même, en dehors du règlement intérieur, l'entreprise ne semble pas avoir de politique sur les comportements à avoir ou non, et les tâches au sein des postes ne sont pas clairement définies. À ce fonctionnement vraisemblablement peu standardisé, s'ajoute une **décentralisation sélective aux niveaux vertical et horizontal**. En effet, il semble que chaque directeur ait une grande marge de manœuvre au niveau de la gestion de son service. Toutefois, cette décentralisation reste sélective puisque « *quoi qu'il arrive, c'est le DG qui tranche* ». Les collaborateurs peuvent être « *force de proposition* » et prendre des décisions dans le cadre de leurs activités. Cependant, cette décentralisation horizontale reste également sélective, tous les pouvoirs de décision ne sont pas décentralisés. Ce fonctionnement plutôt organique est cohérent avec **la faible spécialisation horizontale et verticale**. L'entreprise n'a quasiment pas de technostructure, peu de niveaux hiérarchiques et les collaborateurs participent à la définition de la manière dont ils travaillent. De même, lorsque le participant fait référence aux tâches incluses dans les postes, il spécifie, « *c'est très ouvert* ».

En revanche, nous pouvons observer **que la planification des actions et le contrôle des résultats sont relativement développés**. En effet, le participant nous explique que des réunions hebdomadaires permettent de définir les tâches par demi-journée et que « *le contrôle, ça va être sur les résultats* » ce qui est appuyé par le fait que « *le focus, il est au final sur chacun* ».

des services, on a vraiment des objectifs importants » ou en encore le fait que le responsable ait « un budget à gérer » avec des « objectifs en face ».

L'entreprise présente peu de systèmes de standardisation, toutefois, **la formation et la socialisation semblent être des exceptions**. Cela étant peut-être dû au fait que le développement de la formation et de la socialisation ne nécessite pas de formaliser par écrit et de manière stable le travail. Il apparaît que la socialisation est particulièrement importante au sein de la structure A. En effet, le participant cite plusieurs événements internes répartis sur l'année dont un voyage d'une durée de 4 jours.

Les **mécanismes de liaison d'un point de vue formel sont peu développés**. Les échanges se font principalement au sein des équipes, et d'après le participant il n'y a pas spécialement de postes permettant de faire la liaison entre les différents services ni de groupe projet.

TABLEAU 30 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE A.

Structure A		
Facteurs clés	Facteurs clés Société A	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Supervision directe & Ajustement mutuel	« je dirais bac plus cinq » ; « Ok. Donc je pense que d'un point de vue, au niveau de la direction on a énormément de liberté. Donc notre DG a plutôt un management participatif, très participatif, très responsabilisant » ; « ensuite dans les équipes, je pense qu'en fonction des équipes c'est pas tout à fait pareil, je pense qu'il y a des services qui ont des managements peut être un peu plus directif voire du micro management » ; « Il y a beaucoup de soutien entre les collaborateurs, quand quelqu'un n'a pas une information ou qu'il ne sait pas comment faire il demande à un collègue »
Partie clef de l'entreprise	Centre opérationnel	« Donc je pense que le service technique doit avoir un petit peu moins d'une dizaine de personnes et le service opération doit avoir je dirais une quinzaine de personnes. » ; « Ok, cinq [pour les fonctions support] » ; « Je dirais un [manager] » ; « Donc six [membres dans le sommet stratégique] » ; « Les services les plus valorisé, je dirais la team sales et les opérations. » ; « Il y a un gros focus mis sur l'équipe commerciale parce que on a des objectifs, des investisseurs donc il faut absolument que fin on regarde tout le temps ce qui est fait » ; « Mais y a un gros focus qui est fait en ce moment sur la partie opération parce que on a des problèmes de rétention de client donc du coup c'est aussi très prioritaire. »

Paramètre de conception	Paramètre de conception Société A	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Peu de spécialisation	« Un, ou deux [niveaux hiérarchiques] » ; « bah non, enfin ça dépend des équipes je pense. Dans mon équipe non [les membres qui la composent n'ont pas les mêmes activités] ». Mais l'équipe commerciale oui. L'équipe support oui, mais sur des outils différents. Implémentation aussi. » ; « C'est très ouvert [on ne peut pas définir un nombre de tâches par poste] » ; « Non, je ne pense pas que ces tâches soient clairement définies ».
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	« Alors pour l'équipe commerciale on a créé un process sale, qui d'ailleurs, il faudrait peut-être le mettre dans les mains de notre responsable qualité pour s'assurer qu'il soit bien conforme. Mais parce que c'est pas une procédure en tant que telle. C'est plus un hand book ou je ne sais pas comment on peut appeler ça mais ça décrit un petit peu tout ce que la personne a besoin de savoir et qu'elle puisse s'y référer. Au marketing on n'a pas spécialement ça. Non. Pour les autres équipes, il y a quelques procédures mais sinon, les gens savent ce qu'ils doivent faire ou demandes à leur responsable où à leurs collègues pour savoir comment faire ». « on a peut-être un peu de documentation sur avoir un bon comportement au sein de l'entreprise. Je pense qu'il y a toujours le règlement intérieur. il y a eu des, de l'information diffusées notamment par mails sur les comportements à avoir en sortie professionnelle. » ; « Non, je ne pense pas que ces tâches soient clairement définies ».
Formation	Modérée	« Au sein de l'équipe commerciale on a mis en place une formation qui dure entre une semaine et dix jours. Ou en fait pendant cette période-là le nouveau commercial est enfermé dans une salle et passe, enfin il faut du bachotage. Il apprend par cœur, les démonstrations de chacun des modules. » ; « Au marketing on a, lorsque les personnes arrivent elles font tout un e-learning, qui dure trois heures sur l'inbound marketing. L'idée que on [heu] remette à niveau le vocabulaire qu'on va utiliser. Que tout le monde ait le même référentiel. Et une fois qu'on a ça on passe sur la formation ou la présentation de l'ensemble de nos outils. Bien sûr on intègre la présentation de l'entreprise, un peu l'historique. Nos produits, ce qu'on fait, et mais au marketing nous on attend que la personne soit opérationnelle pareil au bout d'une semaine quoi. » ; « Dans le service opérations, ils mettent en place une période shadowing avec une personne expérimentée. Au début, le nouveau consultant ou technicien regarde, écoute et au bout d'un moment c'est lui qui fait et l'ancien reste là s'il a besoin ».
Socialisation	Important	« [au début] on lui demande de travailler le soir et le week-end. » ; « On a un séminaire d'entreprise qui dure quatre jour tous les dix-huit mois » ; « On a un repas de Noël. On a des afterwork. Et on a un kick-off maintenant, qu'on a lancé. » ; « on a peut-être un peu de documentation sur avoir un bon comportement au sein de l'entreprise. Je pense qu'il y a toujours le règlement intérieur. Il y a eu des, de l'information diffusées notamment par mails sur les comportements à avoir en sortie professionnelle. »
Regroupement en unité	Par fonction	« Ok, donc on a en gros pôle on a un pôle commercial, un pôle marketing, un pôle opération. On a un pôle support, dans lequel on peut intégrer ou non le marketing, [heu] dans le pôle opération on a une partie implémentation donc où on a toutes les équipes qui vont installer la

		<p>solution. On a les équipes support qui vont du coup répondre aux clients lorsqu'ils ont certaines problématiques avec notre solution ce qui arrive très rarement. On a donc l'équipe support qui est constituée des RH, qui est constituée de notre équipe comptable et enfin voilà comptable. On a le marketing du coup qui est constitué donc on est en pleine phase de recrutement mais qui va être constitué de personnes spécialisées sur tout ce qui va être SIO technique ou contenu. A l'intérieur on a également une équipe de business développer qui ont pour rôle de pré-qualifier la génération de lead. On a également un CSM qui intervient dans l'équipe opération et qui a pour rôle de s'assurer de la satisfaction de nos clients. L'équipe commerciale est constituée donc de commerciaux qui vont récupérer le lead une fois qu'il sera pré-qualifié par le marketing, s'occuper du closing, donc réaliser la vente. Et également d'un account manager qui récupère les une fois que le commercial a fait la vente, il va récupérer le client pour voir de quelle manière il peut faire vivre le compte en générant des Upsell. »</p>
Taille des unités	Petite à moyenne	<p>« L'équipe commerciale on en a, un, deux, trois, quatre, six. Sept. Non six pour l'instant » ; « au market on a en moyenne entre cinq et six personnes » ; « aux opérations bah du coup on a une quinzaine de personnes, technique on a une dizaine de personne, et rh on a quatre personnes. »</p>
Système de planification et de contrôle	Planification des actions et contrôle des résultats	<p>« Parce que lui [le directeur ou manager] est quoi qu'il arrivé, évalué sur ses objectifs. Enfin ses KPI. » ; « j'ai un ... un budget à gérer. J'ai des objectifs en face, je me débrouille quoi. » ; « Non, en fait, notre process, c'est tous les vendredis, on fait un point toute l'équipe. En fait tous le monde être, doit se présenter avec sa liste à jour de tâches qu'il souhaite faire la semaine suivante. De là chacun présente ses tâches. Donc en ayant découpé par demi-journée les missions qu'il souhaite faire. Mon rôle là-dedans c'est d'arbitrer pour : est-ce qu'on a des choses prioritaires qui passent en fait et donc c'est tâches là tu as envie de les faire très bien, mais on va peut-être les faire la semaine d'après parce que pour X raisons on a une priorité. Ça permet aussi de s'assurer que le tout le monde sait ce que tout le monde fait. Et que l'on ne fasse pas des choses en doublons ou des choses contre productives. Et ensuite pendant la semaine, bah chacun est autonome et se débrouille avec les tâches qui sont fixées. Globalement dans tous les services c'est à peu près ça » ; « le contrôle, ça va être sur les résultats, et en fait ça va être au cours de la semaine lorsque les gens finalisent leur tâche, ba en fait au fur et à mesure. Après pour d'autres équipes, il y a aussi les retours des clients avec les questionnaires de satisfaction ou le suivi fait avec les outils. Par exemple, pour les équipes de support client, tout est tracé. Donc, on sait quand le client à demander, ce que lui a répondu la personne et en combien de temps. » ; « Oui [nous avons défini et communiqué des objectifs par équipes de travail] » ;</p>
Mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	<p>« . Ça permet aussi de s'assurer que le tout le monde sait ce que tout le monde fait. Et que l'on ne fasse pas des choses en doublons ou des choses contre productives. » ; « Je pense [que les échanges se font principalement] au sein du même service. » ; « Non [la création de groupe projet n'est pas une pratique courante] » ; « [nous avons un groupe de travail permanent] HR groupe, les RH, l'amélioration du, des process RH ou, ouais l'amélioration des process RH au sein de notre structure. » ; « Mouais non on n'est pas assez [des personnes qui font le lien entre les équipes]. On n'a pas</p>

		<i>par exemple, de flux entre sales et consultants, opérations. » ;</i>
Décentralisation	Décentralisation sélective	<i>« Je pense qu'ils sont tous très autonomes [les services] » ; « en fait le focus il est au final sur chacun des services on a vraiment des objectifs importants » ; « Ok. Donc je pense que d'un point de vue, au niveau de la direction on a énormément de liberté. Donc notre DG a plutôt un management participatif, très participatif, très responsabilisant » ; « ensuite dans les équipes, je pense qu'en fonction des équipes c'est pas tout à fait pareil, je pense qu'il y a des services qui ont des managements peut être un peu plus directif voire du micro management » ; « Ba si on est au niveau de la société, de la stratégie de la société, c'est quoi qu'il arrive le DG qui tranche. Après, il y a un consensus qui se fait, avec tous les directeurs et où chacun peut expliquer sa position pourquoi et dans le but de faire un peu réfléchir les autres. Et après la décision est tranchée soit de manière collégiale, soit c'est le DG toute façon qui tranche. Après dans les services il y a la possibilité, enfin, il est offert aux collaborateurs d'être force de proposition pour qu'ils puissent justement pousser et que l'on puisse être amené après à prendre des décisions. Après c'est le responsable de service qui engage sa responsabilité de toute façon sur les décisions qu'il prend. » ; « Oui [os salariés participent à la définition de la manière dont ils réalisent leur travail] » « Oui [nos salariés sont amenés à prendre des décisions dans la cadre de leurs activités] » ;</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société A	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	<i>« La société est constitué d'une heu petite cinquantaine de collaborateurs »</i>
Âge de l'entreprise	Jeune	<i>« La société a été créée en 2010, non en 2011 »</i>
Domaine d'activité	Informatique	<i>« Donc on est éditeur d'un logiciel RH »</i>
Environnement	Complexe et dynamique	<i>« Fort [le niveau de compétitivité] » ; « [la demande est] en augmentation » ;</i>
Système technique	Complexe et régulateur	<i>« Bah des ordinateurs, et des logiciels. Beaucoup de logiciels » ; « [La fréquence de l'utilisation d'outil informatique est] Quotidienne » ; « Sans l'outil informatique ça serait très compliqué [de travailler] » ; « Oui. Des formations spécifiques pour chacun des logiciels. » ; « peut-être 20%, 30% [de part du travail qui est faite par le système technique] ». « En fait [au niveau clientèle] on est on couvre toutes les verticales, sauf ou très peu la partie gouvernementale » ; « oui, en théorie oui [il nous est facile d'anticiper notre charge d'activité] » ; « alors on pourrait avoir [comme facteurs externe qui influence l'activité] l'algorithme google. Parce qu'en fait l'algorithme Google permet oui ou non que notre site puisse être bien positionné. Ce qui permet que, si notre site est bien positionné ou pas, les RH qui ont un projet nous trouvent. Et donc, s'ils ne nous trouvent pas, ils ne peuvent pas s'inscrire sur notre site, et s'ils ne peuvent pas</i>

		<i>s'inscrire sur notre site on ne peut pas leur faire de vente » ; « Donc il faut être capable de suivre la tendance, de mettre à jour la partie graphique, parce que ça nous permet de gagner des clients. » ;</i>
--	--	--

11.1.2. Analyse organisationnelle de la société B

La **standardisation des qualifications** est un mécanisme de coordination reposant sur les compétences et savoirs acquis par les professionnels durant leur formation ou du fait de leur métier. Ici, le participant spécifie que dans les services, ce sont les compétences des collaborateurs qui permettent de définir qui fait quoi. De plus, il ajoute que les collaborateurs ont des niveaux de formation « *élevés, essentiellement des ingénieurs, techniciens et ingénieurs* ». Nous pouvons donc en déduire que le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications²⁰. Ce mécanisme de coordination est d'ailleurs cohérent avec **un faible niveau de formalisation du comportement**. En effet, le répondant précise que les processus de travail sont « *plus ou moins* » standardisés et que les comportements qu'un collaborateur peut ou ne peut pas avoir sont simplement repris dans « *le règlement intérieur* ». Nous pouvons également observer que la structure ne semble pas déployer un système de planification des actions, ce qui reviendrait en partie à formaliser le comportement, mais uniquement un **système de contrôle des résultats**. Pour illustrer cela, nous pouvons citer « *Il y a une partie liée à l'entretien annuel sur des objectifs. Et puis, il y a des restitutions liées aux études que l'on mène qui doivent être effectuées à échéance régulière et définit conventionnellement* » ou bien « *Il y a 25 programmes, chaque programme est évalué entre un et deux indicateurs* ».

La **spécialisation des postes est limitée aux niveaux vertical et horizontal**. En effet, les collaborateurs peuvent participer à la définition de la manière dont ils réalisent leur travail. La structure ne présente que peu de niveaux hiérarchiques. De plus, le participant nous indique

²⁰ Précisons ici que ce mécanisme semble être celui qui domine, cela ne signifie pas qu'à moindre mesure d'autres mécanismes puissent exister dans l'entreprise. Cette remarque étant valable pour l'ensemble des sociétés.

concernant le nombre de tâches par poste « *comme ça à vue de nez, une dizaine par poste* ». En complément de cette spécialisation limitée, nous pouvons noter une **décentralisation verticale limitée**. Ce type de décentralisation revient à accorder aux systèmes hiérarchiques de niveau inférieur au sommet stratégique, un pouvoir de décision. Or, le participant nous indique : « *alors, ça va dépendre de quel type de décision. Mais en général, il y a certaines décisions qui relèvent..., courantes, qui relèvent du manager. Et puis, il y a une décision stratégique qui relève d'un Codir.* ». Un tel type de décentralisation nécessite normalement l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination dominant. Or, ici, le mécanisme dominant est la standardisation des compétences. En revanche, nous pouvons noter que la structure déploie **de nombreux mécanismes de liaison**, peut-être pour contrer cette inadéquation. En effet, nous pouvons par exemple citer « *alors en fait, dans notre organisation justement, entre les unités, vous avez des thématiques transverses qui sont organisées autour de personnes qui ont le même métier. Donc de manière à s'assurer une permanence méthodologique* » ou la présence de postes de liaison au sein de la structure.

La formation semble modérément développée dans la structure. En effet, bien que le parcours d'intégration ne semble pas être fortement développé, la structure met également en place des réunions hebdomadaires de partage de savoir. En revanche, **la socialisation y paraît faible**. L'entreprise n'organise qu'un seul événement annuel de « *cohésion* » et n'a pas d'autres documents de cadrage des comportements que le règlement intérieur.

TABLEAU 31 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE B.

Structure B		
Facteurs clés	Facteurs clés Société B	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Standardisation des qualifications	« <i>Élevé, essentiellement des ingénieurs, techniciens et ingénieurs.</i> » « <i>Collaboratif</i> » « <i>Qui fait quoi. Alors, en tout cas, pour la partie administrative dans le livret d'accueil, il y a les personnes qui sont susceptibles d'être en contact avec les collaborateurs pour des sujets liés à la technostructure, notamment. Et au niveau des services, en fait, c'est lié aux compétences puisque chaque unité est organisée de manière</i> »

		<i>à avoir toutes les compétences métiers au sein de l'unité opérationnelle »</i>
Partie clef de l'entreprise	Centre Opérationnel	<i>« [les opérationnels] ils sont 45. » « [La technostructure] c'est plutôt de 13 personnes. » « Il y a un CODIR de quatre personnes » « J'en ai 10 [des managers] ». « Je pense que ce sont les unités opérationnelles [les services les plus valorisés].</i>
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société B	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Spécialisation horizontale et verticale limitée	<i>« J'ai identifié trois niveaux hiérarchiques. Oui C'est ça. » « Les membres d'une équipe ont des activités différentes qui se complètent » ; « comme ça à vue de nez, une dizaine [de tâches] par poste »</i>
Formalisation du comportement	Faible	<i>« Il y a des fiches de poste qui sont établies par profil de collaborateur et on est dans une démarche GPEC également qui devrait compléter ces informations » « [Nos processus de travail sont] plus ou moins [standardisés] » « Oui, [nous avons des procédures écrites] » ; « Il y a le règlement intérieur, hein c'est tout » ; « il y a des choses qui sont standardisées à partir du moment où elles sont réglementaires. Et, il y a des choses liées à l'innovation qui sont plus du domaine de l'amélioration de connaissances et de l'acquisition de savoir-faire »</i>
Formation	Modérée	<i>« Donc une personne quand elle rentre, elle est en contact avec les ressources humaines, qui lui montrent une partie des outils généraux. Je dirais partie plutôt support et intégration. Il y a un livret d'accueil également sur tout ce que tous les services qui sont proposés par la technostructure, justement. Et après, il y a un parcours interne au sein de l'unité à laquelle la personne sera rattachée. Qu'elle soit support ou opérationnel » ; « Alors, on a comment dire, heu, des événements de type qu'on appelle nous les vendredis du savoir. C'est des informations sur ce qui est fait dans la structure, qui sont qui sont transmis entre midi et deux le vendredi sur certaines études qui sont faites par l'association ou par des interventions extérieures de partenaires ou de sous-traitants universitaires, académiques, etc qui viennent animer certaines réunions thématiques. »</i>
Socialisation	Faible	<i>« Et à côté de ça, on a une journée, où on se retrouve sur deux jours en fait, au début de l'été, pour un séminaire de cohésion on va dire ça. » ; « Il y a le règlement intérieur, hein c'est tout » ;</i>
Regroupement en unité	Par marché	<i>« Alors notre organigramme est structuré en unités opérationnelles qui sont au nombre de quatre. Donc qu'une unité Observatoire et unité innovation qui sont rattachées à une direction qui s'appelle la direction de production. Vous avez une unité action et territoires et une unité prévision et vigilance qui sont rattachées à une direction des actions. Tout cela sous la responsabilité des deux directeurs précités qui sont eux-mêmes rattachés à la direction générale. À côté de ça, vous avez des unités support qui sont au nombre de trois. Donc il y a un support informatique et une direction administrative et financière et un support technique qui sont également rattachés à une direction générale. Vous avez un</i>

		<i>service, enfin une attachée de communication qui est rattachée directement à la Direction générale pour la communication régionale. » ; « C'est par alors, c'est par objectif d'un plan régional de surveillance de la qualité de l'air, qu'un plan stratégique à cinq ans qu'ont établi. Et donc, c'est par missions plutôt. Et les missions sont définies dans ce plan et validées par le ministère de tutelle entre guillemets »</i>
Taille des unités	Petite	« Entre 10 et 14 [subordonnées par manager] exactement »
Système de planification et de contrôle	Contrôle des résultats	« Il y a une partie liée à l'entretien annuel sur des objectifs. Et puis, il y a des restitutions liées aux études que l'on mène qui doivent être effectuées à échéance régulière et définie conventionnellement » ; « La qualité, c'est plutôt le manager. Il y a une validation managériale en cas de diffusion du rapport notamment. Parce que nous, on est plus, on fait de la prestation de service intellectuelle et pas de production de biens » ; « il y a des choses qui sont standardisées à partir du moment où elles sont réglementaires. Et, il y a des choses liées à l'innovation qui sont plus du domaine de l'amélioration de connaissances et de l'acquisition de savoir-faire » ; « Il y a 25 programmes, chaque programme est évalué entre un et deux indicateurs. Et donc suivi par moi-même dans le suivi de la réalisation du plan stratégique »
Mécanismes de liaison	Important	« [les échanges se font principalement] au sein du même service ». « C'est une vaste question. Heu, oui, oui, oui, oui [la création de groupe projet est une pratique courante] ». « Alors en fait, dans notre organisation justement, entre les unités, vous avez des thématiques transverses qui sont organisées autour de personnes qui ont le même métier. Donc de manière à s'assurer une permanence méthodologique ». « [les postes de liaison] C'est des ingénieurs experts chez nous qui sont, qui ont une responsabilité transverse sur des thématiques spécifiques »
Décentralisation	Décentralisation verticale limitée	« Alors, ça va dépendre de quel type de décision. Mais en général, il y a certaines décisions qui relèvent..., courantes, qui relèvent du manager. Et puis, il y a une décision stratégique qui relève d'un Codir. » ; « Il peut y avoir des décisions prises directement par la direction générale, également. » ; « Non, je dirais non, non. C'est assez décentralisé quand même. » ; « Oui [nos salariés décident de l'organisation de leurs activités], dans la mesure où c'est cohérent avec le planning défini par le client entre guillemets » ; « Oui, oui [nos salariés sont amenés à prendre des décisions] » ;
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société B	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	« Nous avons à peu près 85 personnes sur six sites »
Âge de l'entreprise	Âgée	« [la société a été créée en]1976 »

Domaine d'activité	Service / Public	« Nous sommes une association agréée de surveillance de la qualité de l'air » ; « [Le public ciblé] Le grand public. » ;
Environnement	Simple et dynamique	« [la concurrence] Pas concerné. » ; [la demande] Très forte » ; « Non, en fait nos donneurs d'ordre sont des grands comptes. » ; « Non, « il n'est pas facile d'anticiper notre charge d'activité » ; « Oui la demande sociale [influence notre activité] ; « Non, [c'est quelque chose qu'on ne peut pas anticiper facilement] » ;
Système technique	Complexe et non régulateur	« On travaille tous sur écran » ; « [l'utilisation de l'informatique] Elle, est quotidienne pour tous les postes » ; « Oui [il faut une formation spécifique pour utiliser les logiciels de travail] ». « 20% [est la part de travail qui peut être attribuée au système technique] ».
Pouvoir externes	Contraignants	« [les législations] Ce n'est pas qu'elles sont contraignantes, elles définissent mêmes nos missions. » ; « [les normes] Elles sont contraignantes. Oui ».

11.1.3. Analyse organisationnelle société C

La **supervision directe** est le mécanisme de coordination le plus simple défini par Mintzberg. Elle correspond à l'encadrement de l'activité des personnes réalisant le travail par une personne ayant le plus souvent un rôle managérial. Nous pouvons relever deux exemples de l'entretien pour illustrer cela. Le répondant nous indique concernant le contrôle de la réalisation du travail : « *Alors, pour les télésecrétaires, ce sont les supps qui s'en occupent* ». Lorsque nous abordons le management, le répondant nous dit : « *Ouais, bienveillant, même si évidemment, ça nous arrive de nous fâcher parce que tout n'est toujours pas bien fait* » ou encore « *elles peuvent évidemment, et c'est recommandé, se retourner vers leur superviseur, leur assistante, l'assistante superviseur pour se faire aider* ». Bien que la standardisation semble être développée, le système de procédures et de modes opératoires n'est plus maintenu par l'entreprise. En effet, le répondant nous indique que « *vis à vis de la mise en place de notre norme qualité, on avait réfléchi à pas mal de procédures sur l'accueil téléphonique, sur la formation, sur le recrutement. On s'en sert plus vraiment enfin, on ne les a pas vraiment remis à jour* ». Bien que ces systèmes de standardisation ne puissent donc plus être le mécanisme de coordination principal, leur combinaison avec d'autres éléments nous indique que **la**

formalisation du comportement au sein de la structure est fortement développée. En effet, bien que la manière de réaliser le travail semble ne plus vraiment faire l'objet d'une standardisation, le contenu du travail et les comportements à adopter eux si. Nous pouvons par exemple illustrer cela en citant : « *Au niveau opérationnel, c'est quand même assez simple pour les télésecrétaires, leur métier, leurs missions plutôt est de répondre au téléphone. Après, au niveau des tâches précises, des instructions, c'est dans le logiciel métier* » ou bien « *comment dirais-je, la posture au téléphone, voilà les phrases types, le sourire. Voilà, quelle est la posture à adopter au téléphone* ». En cohérence avec cette forte formalisation du comportement, les **mécanismes de planification des actions et de contrôle des résultats semblent être développés** au sein de cette organisation. En effet, le participant indique « *il faut qu'il y ait une action réalisée à l'issue de l'échange téléphonique. S'il n'y en a pas, c'était que c'était un démarcheur, par exemple, ou que la communication était mauvaise. Mais il faut vraiment qu'il y ait une trace quasiment systématiquement* » ou encore « *Pour l'équipe de télésecrétaire, oui, elles ont un objectif. C'est celui dont je vous parlais tout à l'heure. La réponse en moins de 15 secondes* ».

Nous pouvons également noter que la structure présente une **décentralisation verticale limitée**, soit une répartition limitée des pouvoirs au sein de la ligne hiérarchique en conservant tout de même une concentration des pouvoirs au plus haut niveau de l'entreprise. La personne interviewée précise concernant la répartition des pouvoirs : « *Lui et moi, on n'est pas sur du 50/50. Il y a quand même le pouvoir de la signature. Oui, allez sur... s'il faut encore quantifier sur $\frac{3}{4}$ pour lui, quand même ne l'oublions pas le pauvre* ». Elle ajoute sur le niveau d'autonomie des opérationnels : « *Mais sinon, oui, elles sont quasiment toutes exécutantes et n'ont pas le choix de décider ce qu'elles font et à quel moment.* ». La décentralisation limitée des pouvoirs, la formalisation des comportements ainsi que le développement assez important des mécanismes de planification et de contrôle couplés à la coordination de l'activité par

supervision directe ne nécessitent pour la structure qu'un **faible développement des mécanismes de liaison**. Nous pouvons d'ailleurs noter que la structure n'a pas vraiment de poste de liaison et que la plupart des échanges sont directement issus de la supervision directe, comme le montre cette remarque « *non [les échanges se font principalement] entre autres entre les équipes de managers et l'équipe de télésecrétaires* ».

Les postes semblent être **spécialisés horizontalement et verticalement**, en effet rappelons que les opérationnels sont identifiés comme « *exécutantes* ». De plus, le participant nous apprend sur le contenu des postes que « *les télésecrétaires ont une tâche avec plusieurs qui en découlent. Donc répondre au téléphone et donner un rendez-vous, prendre un message, transférer un appel, c'est vraiment les trois... Les trois tâches qui découlent de leur mission de secrétaire téléphonique* ».

Le parcours d'intégration et de **formation au sein de la structure semble être développé**. En effet, le participant nous indique « *et après, la formation continue dure six mois si tout se passe bien* ». Enfin, l'entreprise organise plusieurs événements dont une galette des rois, la célébration des différents anniversaires des collaborateurs, l'anniversaire de la société et enfin un arbre de Noël. Ces événements ne semblent pas obligatoires et se tiennent souvent sur de courtes durées (quelques heures ou une journée). Ces éléments nous amènent à suggérer que la **socialisation au sein de la structure est développée, mais reste modérée**.

TABLEAU 32 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE C.

Structure C		
Facteurs clés	Facteurs clés Société C	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Supervision directe	« <i>Là, si on arrive à avoir quelqu'un avec le bac, c'est bien.</i> » ; « <i>Bienveillant, c'est vraiment le mot que l'on retrouve quand on se parle entre nous. Ouais, bienveillant, même si évidemment, ça nous arrive de nous fâcher parce que tout n'est toujours pas bien fait et la bienveillance est de mise dans 9 cas sur 10</i> » ; « <i>Et puis après les superviseurs et moi, c'est pareil. On sait, on sait ce qu'on a, on sait ce qu'on a à faire</i> » ; « <i>Oui, oui. [quand une personne ne fait pas une tâche, nous lui rappelons directement]</i> ». « <i>Alors, pour les télésecrétaires, ce sont les supps qui s'en occupent [de contrôler la réalisation du travail].</i> » ; « <i>Après, pour l'équipe encadrante, il n'y</i>

		<i>a pas de vérification du travail. Je suis en copie des mails, on échange beaucoup. Donc, si toutefois je trouvais qu'il y avait quelque chose à revoir, à rattraper, je vais leur dire directement. »</i>
Partie clef de l'entreprise	Centre Opérationnel	<i>« Mais on parle vraiment d'un seul service de secrétariat, enfin de télé secrétaires » ; « Alors [moi, je m'occupe de] la qualité, la gestion de la paye, les RH, la facturation » ; « Si on parle de l'assistante superviseure, oui, elle est dans l'opérationnel, dans la production aussi. Ça va dépendre du trafic, du volume d'appels. S'il est nécessaire de répondre aux clients. Et c'est là la priorité. Bien évidemment, on est là pour répondre selon notre argument commercial en moins de 15 secondes. Donc, si le trafic augmente, si le flux d'appels augmente, l'assistante superviseur est là pour répondre au téléphone. La responsable formation aussi de temps en temps. Les formations sont mises de côté quand le flux est élevé. Les superviseurs encadrent et c'est plutôt rare qu'elle ait à rentrer dans l'opérationnel et à répondre au téléphone. C'est vraiment dans ce qu'on appelle des gros coups de bourre. Même si ce n'est pas très joli. Et moi, c'est encore encore plus rare » ; « Moi, je dirais quand même les télésecrétaires [le service le plus valorisé]. »</i>
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société C	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Spécialisation horizontale et verticale	<i>« La superviseure prendra la décision de son action vis à vis du client, vis à vis de la secrétaire, de façon autonome. Moi-même, mes prises de décision au niveau de ce que j'ai à gérer, les congés, la paye. Je m'en remets allé une fois sur 10 au gérant quand j'ai un doute, quand j'ai besoin de son aval, son accord. » ; « Oui, oui, oui [les membres d'une même équipe ont des activités similaires] » ; « Les télésecrétaires ont une tâche avec plusieurs qui en découlent. Donc répondre au téléphone et donner un rendez-vous, prendre un message, transférer un appel, c'est vraiment les trois... Les trois tâches qui découlent de leur mission de secrétaire téléphonique »</i>
Formalisation du comportement	Formalisation importante	<i>« On a abandonné notre démarche qualité parce qu'il n'y avait plus aucune norme qui pouvait correspondre vraiment à notre métier. Puis, c'était un petit peu trop fastidieux malgré tout, même si on est toujours dans une démarche qualité sans cette norme AFNOR ou autre » ; « Au niveau opérationnel, c'est quand même assez simple pour les télésecrétaires, leur métier, leurs missions plutôt est de répondre au téléphone. Après, au niveau des tâches précises, des instructions, c'est dans le logiciel métier. En cas de doute, en cas de est ce que je dois faire comme ça, est ce que je dois plutôt faire comme si, elles ont le logiciel métier qui est rempli d'informations, d'instruction. Elles peuvent évidemment, et c'est recommandé, se retourner vers leur superviseur, leur assistante, l'assistante superviseur pour se faire aider. Il y a une fiche de poste, bien évidemment à la base pour chacun, pour chaque poste. Fiche de poste qu'on voit d'ailleurs lors de l'intégration des nouvelles recrues. Que je vois avec elle. Et puis après les superviseurs et moi, c'est pareil. On sait, on sait ce qu'on a, on sait ce qu'on a à faire. » ; « Oui [nos processus de travail sont standardisés], puisque ba vis à vis de la mise en place de notre norme qualité, on avait réfléchi à pas mal de procédures sur l'accueil téléphonique, sur la formation, sur le recrutement. On s'en sert plus vraiment enfin on ne les a pas vraiment remis à jour. Mais oui. C'est sous forme de procédure standard pas très recherchée non plus, puisque ça reste simple. Mais, c'est standardisé » ; « Oui, oui, [les services que nous proposons sont standardisés] comme je vous le disais, tout à l'heure c'est du télésecrétariat basique, sans que ce soit péjoratif » ; « Oui, oui, oui. Manuel Qualité, là oui. » ; « Mais sinon, oui, elles sont quasiment toutes exécutantes et n'ont pas le choix de décider ce qu'elles font et à quel moment. Si elles ont le droit d'aller faire pipi ou sur un café quand même nous ne sommes pas des tortionnaires »</i>

Formation	Importante	<p>« Je dirais que le niveau maximum [d'autonomie] parce que les secrétaires sont accompagnés le temps de leur formation, bien évidemment, mais après, une fois qu'elle se retrouve au téléphone, elles sont censées être autonomes à 100%. » ; « Donc elle, la nouvelle recrue passe une matinée d'intégration avec moi. On a un book de formation qui a été créé il y a plusieurs années, remanié au fur et à mesure et en leur, je leur remets cela. Ça leur explique l'utilisation de notre logiciel métier, de notre outil, une partie de la démarche qualité, sans trop rentrer dans les détails parce que ça peut faire peur sur la première journée. Et... Comment dirais-je, la posture au téléphone, voilà les phrases type, le sourire. Voilà, qu'elle est la posture à adopter au téléphone. Donc ça, elle passe la première matinée avec moi et ensuite elles sont... Elles partent avec la responsable formation pour voir en pratique ce que je leur ai appris sur le logiciel métier. Ce que je leur ai montré surtout. Sur le logiciel métier, donc elle le voit en pratique. Elle commence même à avoir un ou deux petits dossiers très simples de médecins généralistes avec de la prise de rendez-vous. Même pas transfert d'appel. Vraiment on part sur du basique pour commencer. Et si elles sont à l'aise dès le deuxième jour, elles ouvrent une première ligne et commencent à répondre au téléphone. Alors, quand elles ont qu'un ou deux ou trois dossiers, c'est très, très fluide. Elles ont le temps de vraiment poser des bonnes questions, de se familiariser avec l'outil, avec le téléphone. Certaines n'ont pas fait de téléphone quand elles viennent. Elles ont fait de l'accueil physique, par exemple ou autre. Et après la formation continue dure six mois si tout se passe bien. » ;</p>
Socialisation	Modérée	<p>« On a un book de formation qui a été créé il y a plusieurs années, remanié au fur et à mesure et en leur, je leur remets cela. Ça leur explique l'utilisation de notre logiciel métier, de notre outil, une partie de la démarche qualité, sans trop rentrer dans les détails parce que ça peut faire peur sur la première journée. Et... Comment dirais-je, la posture au téléphone, voilà les phrases type, le sourire. Voilà, qu'elle est la posture à adopter au téléphone » ;</p> <p>« Une petite galette des Rois en début d'année. Enfin, quatre petites. Parce que pour 38, ce n'est pas assez. Donc, la galette des Rois en début d'année. Nous fêtons tous les trimestres les anniversaires de l'équipe. Donc on se fait un petit buffet de petits gâteaux sucrés et salés entre midi et deux, et on célèbre les anniversaires qui viennent de se passer sur le trimestre passé. Pour l'anniversaire de société C, au mois de septembre. Là, on fête l'anniversaire. L'année dernière, l'année dernière, nous avons fait pour la troisième fois. On est sur Bordeaux hein. Du catamaran pendant toute une journée sur le bassin d'Arcachon [...] Et puis, au mois de décembre, on fait l'arbre de Noël de la société Avec les enfants, les maris. Tout le monde est convié. Animations, on avait un gars qui faisait des structures de ballons, de la musique, le repas, voilà en gros. Après qu'on peut s'amuser entre nous, on le fait. »</p>
Regroupement en unité	Par fonction	<p>« Alors de services, on en a qu'un. C'est le service de télé secrétariat. On emploie 24 télé secrétaires sur le site. Après, on a les managers. Donc, il y a une assistante superviseur qui est là pour assister les deux superviseurs. Donc là, on monte progressivement dans la hiérarchie. Moi, j'encadre les deux superviseurs et une responsable formation. À peu près le même niveau de compétence et de management. Et a priori, au-dessus de moi, il y a le gérant » ; « je vous ai dit 6 mois, c'est un an »</p>
Taille des unités	Grande	<p>« Alors de services, on en a qu'un. »</p>
Système de planification et de contrôle	Planification des actions et contrôle des résultats	<p>« Bon comme je vous parlais de grilles d'écoute tout à l'heure. Notre logiciel métier aussi nous permet évidemment d'avoir une traçabilité de tout ce qui est fait. On parle même du début de connexion de la journée. Il n'y a pas besoin de pointeuse ou autres jusqu'à la fin. Dès qu'il y a une déconnexion pour une petite prise de pause, on le voit. Évidemment à la rédaction des messages, le transfert d'appel, tout est écrit ou enregistré » ; « Moi, mes</p>

		<i>superviseurs, je n'ai pas besoin de vérifier, sauf la deuxième dont je parlais tout à l'heure, parce qu'elle manque encore un petit peu d'autonomie. Et puis, ça manque un peu de rapidité dans l'exécution des tâches, mais je ne peux pas les comparer parce que l'une est très rapide et est très réactive » ; « Il faut qu'il y ait une action réalisée à l'issue de l'échange téléphonique. S'il n'y en a pas, c'était que c'était un démarcheur, par exemple, ou que la communication était mauvaise. Mais il faut vraiment qu'il y ait une trace quasiment systématiquement » ; « Pour l'équipe de télésecrétaire, oui, elles ont un objectif. C'est celui dont je vous parlais tout à l'heure. La réponse en moins de 15 secondes » ;</i>
Mécanismes de liaison	Peu de liaison	<i>« Non [les échanges se font principalement] entre autres entre les équipes de managers et l'équipe de télésecrétaire » ; « Les supps et moi [on fait du lien entre les différentes parties de l'organisation], j'allais me mettre toute seule. Mais non, parce que souvent ça remonte, parfois remonte des supps. Des fois, j'ai des télésecrétaires qui viennent me voir directement. Ba c'est vrai que mes 17 ans... mes 17 ans, non non, mes 13 ans dans la boîte, m'assois un peu en termes d'ancienneté. Mon poste aussi. Mais bon, après, il y des certaines qui ont une préférence pour s'adresser directement aux supps »</i>
Décentralisation	Décentralisation verticale limitée	<i>« L'assistante superviseur, comme son nom l'indique, elle assiste. Donc au niveau de l'autonomie. On va dire, elle est peut-être un petit peu moindre. On est sur du trois quarts aller 60, 75%. Et les deux superviseurs, on n'a pas le même niveau d'ancienneté sur les 2. Alors je vais dire que madame A, je ne sais pas si vous gardez les prénoms lorsque vous disiez tout à l'heure. Madame A, que je considérais un peu comme mon bras droit à une autonomie à plus de 100% possible et l'autre à aller sur du 80% parce qu'il n'a pas la même ancienneté. Elles ne sont pas encore toutes. Elle n'a pas encore toutes connaissances de Madame A. Donc, c'est l'autonomie est moindre. Mais bon. Et moi aussi, j'ai 13 ans de boîte, donc je suis particulièrement autonome dans ce que je dois faire et décider. » ; « Quand je vous parlais d'autonomie tout à l'heure. Fin, comme on parlait d'autonomie quand, selon le niveau de prise de décision, si ça concerne un superviseur, c'est un problème, un litige avec un client ou avec une secrétaire ba la superviseure prendra la décision de son action vis à vis du client, vis à vis de la secrétaire, de façon autonome. Moi-même, mes prises de décision au niveau de ce que j'ai à gérer, les congés, la paye. Je m'en remets allé une fois sur 10 au gérant quand j'ai un doute, quand j'ai besoin de son aval, son accord. Mais là aussi, on est super autonome. Je n'ai pas eu besoin de lui demander l'autorisation de ne pas travailler pendant une heure avec vous parce que... Je n'ai pas besoin et en plus, en télétravail, il n'y a pas de vérification propre de tout ce que je fais. Il y a une grande confiance dans l'équipe » ; « Lui et moi, on n'est pas sur du 50/50 [en termes de pouvoir de décision]. Il y a quand même le pouvoir de la signature. Oui, allez sur... s'il faut encore quantifier sur ¼ pour lui, quand même ne l'oublions pas le pauvre »</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société C	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	<i>« Je pense qu'on va rester sur du 30 [collaborateurs] »</i>
Âge de l'entreprise	Jeune	<i>« Société C a été créé en 2003 »</i>
Domaine d'activité	Service aux entreprises	<i>« C'est un secrétariat téléphonique » ;</i>
Environnement	Simple et stable	<i>« On a vraiment baissé nos critères de sélection parce que c'est difficile de recruter. » ; « On la ressent pas du tout [la concurrence]. On a, on ne fait pas de publicité, on vient nous chercher » ; « Mais sans vouloir nous vanter, ils n'ont pas le même niveau que nous. Ils sont réfractaires à toute nouvelle technologie,</i>

		<p><i>ne veulent pas travailler avec [plateforme numérique], par exemple. On est bien obligé puisque la majeure partie, enfin la majeure partie, une bonne partie des médecins et praticiens de santé comme ça à partir sur ce réseau de rendez-vous en ligne. Donc, soit on s'adapte, soit on perd notre client. On a préféré s'adapter et du coup, on ne perd pas nos clients. » ; « On a des clients depuis 17 ans, qui ne sont pas partis ailleurs, même si on a augmenté nos tarifs, tout doucement au fur et à mesure de ces 17 ans » ; « Donc oui, la demande est toujours... Alors forte, j'irai peut-être pas... Elle est maintenue, elle est élevée. Elle se maintient. Mais de façon élevée quand même je trouve » ; « Oui, la majeure partie des cas grâce à notre outil, à notre outil, puisqu'il enregistre évidemment toutes les statistiques des jours, des semaines, des mois et des années passées. Donc, si on veut se donner une idée de ce qui s'est passé le mardi de Pentecôte l'année dernière, il suffit d'aller le rechercher dans les statistiques, de comparer avec le nombre de secrétaires qui étaient présentes et de voir à peu près la charge d'appel sur la journée. La moyenne d'appels répondu à l'heure. Et oui, ça nous permet d'anticiper la charge de travail et le volume d'appels, en l'occurrence pour les jours à venir »</i></p>
<p>Système technique</p>	<p>Complexe et régulateur</p>	<p><i>« Alors elles ont un ordinateur et un téléphone. Quoi qu'on commence à enlever les téléphones physiques et à avoir des soft phone, les logiciels téléphoniques intégrés directement à l'ordinateur. Ce qui est très pratique avec le télétravail. Logiciel métier intégré dans l'ordinateur, boîte mail et clavier, souris je pense que c'est tout. Le casque. Et si je l'oublie lui ça ne va pas. Et le casque » ; « Il est indispensable [le système de technique]. Il peut peut-être fatiguer les yeux, l'ordinateur, l'écran surtout. Mais oui, je vois que ça va. C'est indispensable, on ne pourrait pas s'en passer. Ça le rend possible [le travail] » ; « Oui, une journée de prise en main du logiciel est nécessaire pour bien le connaître. Et puis, au fur et à mesure des, comment dirais-je... Des manipulations, des procédures techniques qu'on apprend au fur et à mesure. Mais la base oui, il faut bien une petite journée pour avoir la main dessus » ; « Parce que l'appel est géré et arrive sur l'ordinateur. C'est la téléphonie. C'est la secrétaire qui répond, mais les manipulations, les manipulations, c'est elle qui les fait. Le message c'est elle qui le rédige. Non, allez, allez 40% à la machine, 60 la secrétaire. Ouais »</i></p>

11.1.4. Analyse organisationnelle société D

La société D nous semble être celle reprenant le plus de paramètres de conception habituellement attachés aux bureaucraties mécanistes (Mintzberg, 1982). Tout d'abord, l'entreprise semble coordonner ses activités au travers de la **standardisation des procédés de travail**. Pour illustrer cette proposition, nous pouvons citer *« les activités, elles répondent à beaucoup de normes, de procédures, de process. Elles doivent être conformes à la réglementation. »* ou bien *« sur des fonctions opérationnelles, comme on l'a dit tout à l'heure, ça correspond à des process et des procédures. Donc forcément, c'est très, très normalisé »*. Partant de l'importance des procédures dans l'activité, nous pouvons relever sans surprise que

la **formalisation du comportement est fortement développée**, et ce, jusque dans les comportements qui peuvent être adoptés par les collaborateurs : « *Alors, on a les documents type règlement intérieur et codes de conduite de la maison mère. Qui dit oui, en effet, ce que les collaborateurs peuvent faire ou pas faire type tenue vestimentaire, utilisation des locaux, respect, etc. Et je ne sais pas si ça rentre dedans. Mais la charte informatique et la charte des réseaux sociaux qui disent quel comportement avoir au niveau informatique sur les accès, les mots de passe, etc. Et la charte des réseaux sociaux sur l'utilisation des réseaux sociaux et ce qu'ils peuvent faire quand ils parlent au nom de société D* ». Dans la continuité, nous retrouvons un **développement important des mécanismes de planification des actions et de contrôle des résultats** et une **décentralisation horizontale limitée** accordant du pouvoir à la technostructure principalement. À titre d'exemple, les propos suivants illustrent respectivement ces différents paramètres : « *Alors, si on fait sur les profils opérationnels, bah en fait, il y a des logiciels qui gèrent les flux de tâches. Donc, c'est facile de savoir pour une personne qui doit faire 100 tâches. À la fin de journée ou en fin de semaine, si on voit qu'elle en a fait que 90 ou même si elle a surperformé, si elle en a fait 120, c'est extrêmement lisible* », « *Pour des profils un peu plus fonctionnels, ce que vous appelez la technostructure. C'est plutôt au niveau de, enfin c'est contrôlé au niveau de leurs objectifs, au niveau des échéances* » et « *Mais on attend d'eux, en effet, sur des fonctions comme ça, sur des postes qui sont un peu plus capés, que ça soit eux qui soit qui proposent les solutions* ». En revanche, les postes semblent n'être spécialisés que sur la partie verticale. En effet, le participant ne semble pas capable d'identifier le nombre de tâches par poste laissant sous-entendre qu'elles sont nombreuses. La spécialisation verticale des postes ressort au travers de l'affirmation suivante : « *Du coup, s'il y a une demande de changement, une demande d'évolution ou l'intégration d'une nouvelle mission, nouvelle fonction, ça doit être validé et validé par un supérieur hiérarchique. Et le supérieur hiérarchique N+1, n+2 et aussi, selon l'activité, la question, etc. Ça peut être aussi validé par*

d'autres instances type la conformité, le contrôle interne, la finance. Si ça doit prendre impact sur la productivité des choses comme ça. Donc non, ils ne sont pas autonomes ».

Les **mécanismes de liaison semblent assez peu développés** au sein de la structure. En effet, la structure n'a pas spécialement de poste de liaison, et bien que les services soient divisés par fonction, les échanges semblent s'effectuer principalement au sein des services et non entre les différentes activités visant toutes à délivrer le service. En revanche, **la formation et la socialisation sont modérément développées**. Les deux mécanismes sont certes développés, avec un parcours d'intégration comprenant des échanges avec différents interlocuteurs se déroulant sur plusieurs semaines ou bien, plusieurs événements annuels et des règles comportementales établies, mais il reste inférieur à ce que nous avons pu entendre concernant d'autres structures. Cette notion de modéré provient d'ailleurs du besoin de distinguer les entreprises où les mécanismes sont forts et ceux où ils sont existants mais moins forts.

TABLEAU 33 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE D.

Structure D		
Facteurs clés	Facteurs clés Société D	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Standardisation des procédés de travail	« Les activités elles répondent à beaucoup de normes, de procédures, de process. Elles doivent être conformes à la réglementation. Du coup, s'il y a une demande de changement, une demande d'évolution ou l'intégration d'une nouvelle mission, nouvelle fonction, ça doit être validé et validé par un supérieur hiérarchique. Et le supérieur hiérarchique N+1, n+2 et aussi, selon l'activité, la question, etc. Ça peut être aussi validé par d'autres instances type la conformité, le contrôle interne, la finance. Si ça doit prendre impact sur la productivité des choses comme ça » ; « Il va de bac à bac +2/3. Pour ce qui est la technostucture, on se situe plutôt à en moyenne bac+4/5. » ; « Tout ce qui est : point quotidien ou point hebdomadaire selon les équipes, pour justement que chacun sache ce qu'il a à faire, comment il avance et comment les projets ont avancé » ; « Sur des fonctions opérationnelles, comme on l'a dit tout à l'heure, ça correspond à des process et des procédures. Donc forcément, c'est très, très normalisé » ; « Du coup, s'il y a une demande de changement, une demande d'évolution ou l'intégration d'une nouvelle mission, nouvelle fonction, ça doit être validé et validé par un supérieur hiérarchique. Et le supérieur hiérarchique N+1, n+2 et aussi, selon l'activité, la question, etc. Ça peut être aussi validé par d'autres instances type la conformité, le contrôle interne, la finance. Si ça doit prendre impact sur la productivité des choses comme ça. Donc non, ils ne sont pas autonomes »

Partie clef de l'entreprise	Technostructure	« Oui, alors on a une structure classique, on a tout ce qui est service support, donc marketing, le juridique, le contrôle interne, les finances, la comptabilité, les ressources humaines, l'informatique qui est axé développeur. Développeur et puis, sur du Java principalement, et tout ce qui est développement, activités sur du digital. Nous avons une partie commerce, donc avec tout ce qui est commerce, vente à distance, fidélisation, administration commerciale et responsables commerciaux et des services de gestion qui s'occupent de la gestion des contrats d'assurance qui sont contractualisés, donc par nos adhérents. Cela va de l'enregistrement du contrat jusqu'à ce que je disais tout à l'heure au paiement des soins en remboursement. Dans ces services de gestion ont également une plateforme d'appels entrants. C'est exclusivement de l'appel entrant. On a une petite activité d'appels sortants, mais uniquement sur demande des adhérents. Et puis voilà la seule fonction qui externalisée, si on peut dire, c'est tout ce qu'il y a activité de paye. Bien que le service ressources humaines s'occupe de tout ce qui est remontée d'informations, le prestataire, lui, s'occupe de l'établissement des bulletins de salaire. Mais les principales informations viennent de nous » ; « ça serait 68 personnes pardon pour le service opérationnel » ; « Pour ce qui est la technostructure On serait à 39 personnes et il resterait donc en fait à voir où vous souhaitez les placer. Parce qu'ils ne font pas vraiment de l'opérationnel, c'est tout ce qui est notre commerce qui représente 14 personnes » ; « Alors, hors comité de direction on a. J'en ai 9, heu 10 pardon [des managers] » ; « Ils sont cinq [dans le sommet stratégique] ». « Non. Alors oui, non, ils ne sont pas dans les services opérationnels. On ne peut pas parler franchement d'autonomie. Parce qu'en effet, les activités elles répondent à beaucoup de normes, de procédures, de process. Elles doivent être conformes à la réglementation. Du coup, s'il y a une demande de changement, une demande d'évolution ou l'intégration d'une nouvelle mission, nouvelle fonction, ça doit être validé et validé par un supérieur hiérarchique. Et le supérieur hiérarchique N+1, n+2 et aussi, selon l'activité, la question, etc. Ça peut être aussi validé par d'autres instances type la conformité, le contrôle interne, la finance. Si ça doit prendre impacts sur la productivité des choses comme ça. Donc non, ils ne sont pas autonomes »
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société D	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Spécialisation verticale	« Alors là Lou, je ne saurais pas du tout. Je ne saurais pas vous dire [combien de tâches contiennent les postes]. Mais alors vraiment pas. » ; « Du coup, s'il y a une demande de changement, une demande d'évolution ou l'intégration d'une nouvelle mission, nouvelle fonction, ça doit être validé et validé par un supérieur hiérarchique. Et le supérieur hiérarchique N+1, n+2 et aussi, selon l'activité, la question, etc. Ça peut être aussi validé par d'autres instances type la conformité, le contrôle interne, la finance. Si ça doit prendre impact sur la productivité des choses comme ça. Donc non, ils ne sont pas autonomes »
Formalisation du comportement	Formalisation importante	« [nos processus de travail] ne sont pas tous [standardisés] » ; « Et c'est justement un projet qui est en cours dans la plupart des services. Parce que c'étaient des processus et des procédures qui dataient qui sont en train d'être remise à plat et réactualisées et remise en vigueur » ; « Alors, on a les documents type règlement intérieur et codes de conduite de la maison mère. Qui dit oui, en effet, ce que les collaborateurs peuvent faire ou pas faire type tenue vestimentaire, utilisation des locaux, respect, etc. Et je ne sais pas si ça rentre dedans. Mais la charte informatique et la charte des réseaux sociaux qui disent quel comportement avoir au niveau informatique sur les accès, les mots de passe, etc. Et la charte des réseaux sociaux sur l'utilisation des réseaux sociaux et ce qu'ils peuvent faire quand ils parlent au nom de société D » ;
Formation	Modérée	« Alors, pour le lancement des premières semaines. La première journée ça va être ce qui est accueil, café d'accueil, la visite des

		<p>locaux, visite de son service forcément. Ça va être rendez-vous RH avec remise des documents contractuels, du matériel. Et ensuite, première entre guillemets formation sur la prise en main de son poste, sur la présentation du programme du parcours d'intégration, justement, qu'il va avoir au fil des jours. Et dans le parcours d'intégration selon le poste que la personne a, ça va être des formations essentielles à sa prise de fonction sur la réglementation ou sur présentation société D, réglementation, nos activités, nos services, sur ensuite les produits que l'on distribue et sur des formations type là par contre, au service d'un service dans lequel il va être intégré. Cela dépendra du service pour les sujets de formation et selon le profil, ça peut être aussi des rendez-vous avec les principaux interlocuteurs que le collaborateur va être avec qui va être amené à interagir. Donc, si je prends un poste de responsable, il va avoir des rendez-vous avec forcément à peu près tous les autres responsables de l'entreprise. Si je prends un poste de chef de projet, il va avoir des rendez-vous avec le service produit, avec la conformité, avec le commerce, avec deux personnes clés au service informatique pour essayer d'avoir une vision globale de comment on fonctionne, comment ça se passe, qu'est-ce qu'on a fait là. Voilà » ;</p>
Socialisation	Modérée	<p>« Alors, en événements internes qui sont assez réguliers. Alors, chaque année c'est, les vœux et la galette des Rois. A cette occasion, on remet aussi depuis trois ans maintenant, la médaille du travail. Pour les collaborateurs qui l'ont demandé. On a notre soirée annuelle d'entreprise qui concerne tous les collaborateurs. Et ça, c'est le CSE qui s'en occupent, c'est la fête de Noël qui rassemble l'ensemble des collaborateurs, les gens prennent leur conjoint. Et me concernant depuis le mois de septembre 2019 j'essaie de mettre en place des événements réguliers chaque mois. Alors c'est un projet qualité de vie, bien-être au travail. Dons, des petits évènements type... Qu'est-ce qu'on a fait au mois de décembre ? Non en décembre, c'étaient des cadeaux aux collaborateurs. Ça peut être fête d'Halloween. Février ça avait été un concours de babyfoot. Mars aurait dû être tout ce qui est autour de la femme et du bien-être. Mais bon avec le confinement c'est annulé » ; « Alors, on a les documents type règlement intérieur et codes de conduite de la maison mère. Qui dit oui, en effet, ce que les collaborateurs peuvent faire ou pas faire type tenue vestimentaire, utilisation des locaux, respect, etc. Et je ne sais pas si ça rentre dedans. Mais la charte informatique et la charte des réseaux sociaux qui disent quel comportement avoir au niveau informatique sur les accès, les mots de passe, etc. Et le charte des réseaux sociaux sur l'utilisation des réseaux sociaux et ce qu'ils peuvent faire quand ils parlent au nom de société D »</p>
Regroupement en unité	Par fonction	<p>« Alors, comment... ça a été défini il y a assez longtemps sur les services opérationnels. Je pense qu'ils ont raisonné plus par métier puisque à l'époque, chaque..., enfin à l'époque, même encore maintenant. On a un métier qui s'occupe du remboursement. Un métier qui s'occupe de l'enregistrement des contrats. Un métier qui s'occupe des appels entrants et des questions de vive voix. Et par la suite, avec le développement de l'entreprise depuis dix ans, et justement, la création de nouveaux services type marketing, etc. Ça a été fait uniquement par métier, puisque c'est des fonctions qui n'existaient pas »</p>
Taille des unités	Petite à grande	<p>« Alors, ça va d'une personne à 25 » ; « Du plus petit service, c'est le service produit où c'est le responsable du service plus sa collaboratrice jusqu'au service opérationnel où c'est la plus grosse équipe. C'est une équipe de 25 personnes. »</p>
Système de planification et de contrôle	Planification des actions et contrôle des résultats	<p>« Alors, si on fait sur les profils opérationnels, bah en fait, il y a des logiciels qui gèrent les flux de tâches. Donc, c'est facile de savoir pour une personne qui doit faire 100 tâches. A la fin de journée ou en fin de semaine, si on voit qu'elle en a fait que 90 ou même si elle a surperformé, si elle en a fait 120, c'est extrêmement lisible. Donc ça permet justement de savoir si elle en a fait moins, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Quels ont été les problèmes, etc. Pour des profils un peu plus fonctionnels, ce que vous appelez la</p>

		<i>technostructure. C'est plutôt au niveau de, enfin c'est contrôlé au niveau de leurs objectifs, au niveau des échéances » ; « Oui et non, parce qu'un produit ça évolue. Parce qu'il est en lien avec une réglementation, il est en lien avec des normes. Donc à un instant... Si je dois faire du court terme sur un an, oui. Après, ça peut être un produit... Les produits peuvent être revu justement chaque année, parce que la nouvelle... Je vous dis n'importe quoi, dans votre produit santé, dans votre mutuelle, on va ajouter une nouvelle option, on va augmenter les plafonds de remboursement. La réglementation a changé sur telle ou telle typologie de soins. Du coup, faudra le mettre à jour. Donc ils respectent un standard, mais pas nécessairement sur le long terme » ; « Au niveau du service, si je mets justement le produit qu'on distribue ou le service même au niveau des missions des collaborateurs. Oui, elles sont standardisées, mais elles sont en constante évolution. Elles peuvent être en constante évolution aussi. » ; « Les managers, Oui. [les objectifs] C'est par écrit dans..., soit par remise de lettres d'objectifs. Que ce soit sur des missions ou même sur du savoir être en termes de comportement ou de management des choses comme ça. Ou soit dans les entretiens annuels</i>
Mécanismes de liaison	Peu de liaison	<i>« Tout ce qui est : point quotidien ou point hebdomadaire selon les équipes, pour justement que chacun sache ce qu'il a à faire, comment il avance et comment les projets ont avancé » ; « je dirais [que les échanges se font] quand même principalement au sein des services. » ; « Oui. [La création de groupe projet est courante dans notre société] » ; « On a des groupes de travail permanents en ce moment oui, par rapport au déploiement de projets qui sont stratégiques pour l'entreprise. Donc oui, en effet, il y a des groupes de travail hebdomadaire de mémoire. Oui ça sa ce fait » ; « C'est un poste dont l'objectif principal est de faire le lien ? Non [nous n'en avons pas] » ; ;</i>
Décentralisation	Décentralisation horizontale limitée	<i>«je peux avoir l'autonomie pour le faire comme je l'entends, mais je vais toujours devoir en référer à mon responsable. » ; « Oui..[la plupart des pouvoirs de décisions sont centralisé au niveau de la direction générale] » ; « Après les échéances ou le respect de l'objectif, généralement, c'est contraint par le projet ou ça peut être contraint par la direction » ; « Par contre, sur du chef de produit, ressources humaines, finances, si on demande de financer, je vous dis n'importe quoi, de mettre en place un outil de contrôle de gestion, on ne donne pas déjà des indications. La personne va proposer son outil et on ajuste au fur et à mesure. Mais sur des services support, ils sont assez autonomes dans la réalisation de leurs missions et de comment ils veulent s'y prendre. Et après, c'est validé ou pas par le responsable ou la direction. Mais on attend d'eux, en effet, sur des fonctions comme ça, sur des postes qui sont un peu plus capés, que ça soit eux qui soit qui proposent les solutions. »</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société D	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	<i>« Alors on est en effet en effectif physique. Si je ne me suis pas gouré, en vous disant les chiffres. On est 121, oui exact »</i>
Âge de l'entreprise	Âgée	<i>« [la société a été créé en 19]90 »</i>
Domaine d'activité	Assurance / service au public	<i>« Nous sommes un courtier grossiste en assurances »</i>
Environnement	Complexe et dynamique	<i>« On est beaucoup sur le marché, beaucoup de grandes enseignes surtout. Donc ils se battent contre des grands types [grande enseigne d'assurance]. Forcément, on n'est pas sur les mêmes tailles d'entreprise, pas avec les mêmes moyens. C'est un secteur très compétitif oui » ; « La demande, je dirais... Entre guillemets, c'est essentiel. Tout le monde a besoin d'une complémentaire santé</i>

		<i>en France, pratiquement tout le monde. C'est jugé inutile donc, ce n'est pas... Ce n'est pas un bien. Ce que l'on propose, ce n'est pas un service sur lequel on se pose une question, oui/non. C'est plutôt oui généralement » ; « Mais sinon oui, l'activité elle est assez, oui, l'activité est anticipée. On sait quelles sont les périodes où on a besoin des ressources, où il ne faut pas mettre les gens en congé ou il va y avoir le plus d'activité parce que... Où il va y avoir le plus d'activités, oui » ;</i>
Systeme technique	Complexe et régulateur	<i>« . Ça va être la S-400, c'est du code Java. Ça c'est un logiciel maison qui avait été créé. Et ensuite, par contre, on a un paquet d'autres logiciels utilisés dans la société. On va voir Salesforce, lifering. Enfin, ça ce n'est pas des logiciels, c'est des technos, mais quoi que ce soit peut-être un logiciel, un applicatif métier. J'utilise Orchestra et j'utilise SAS pour l'outil de BI. Qu'est-ce qu'ils utilisent d'autres, en principal ou ça va être ça. CEGEKO, c'est notre outil pour les courtiers en création maison aussi. Et la GED. » ; « Mais l'Impact c'est travailler efficacement. C'est aussi permettre des gains de productivité sur des activités qui peuvent être chronophages si c'est réalisé par des humains. Voilà. » ; « En fait, c'est censé les aider à mieux travailler et à travailler efficacement. On interrogerait certaines personnes, il y a beaucoup de logiciels qui ont été mis en place, beaucoup en même temps, du coup on n'utilise pas forcément la capacité des logiciels à 100%. » ; « Sur la plupart des logiciels oui. Alors pas nécessairement une formation standard avec en externe, avec un organisme. Mais, au moins une formation avec les personnes qui sont référente sur ce type de logiciel, oui ».</i>

11.1.5. Analyse organisationnelle de la société E

La société E semble combiner deux mécanismes de coordination, **la standardisation des qualifications et la standardisation des procédés de travail**. Le participant nous indique en effet qu'en « *agroalimentaire, on a beaucoup de normes à respecter sur ce qui va être denrées alimentaires, donc voilà* », sous-entendant que la technostructure joue un rôle important dans l'activité. Idée qui est renforcée par l'utilisation des termes « *revue de direction* » ou « *pilotes* » appartenant au domaine de la qualité et de la normalisation. Cependant, il spécifie également que « *les collaborateurs gèrent leur partie, on va pas dire à leur guise, mais presque* » et que parmi les collaborateurs « *on a beaucoup de personnes qui sont diplômées d'un niveau master donc dans différents domaines et beaucoup de personnes qui possèdent un niveau licence a minima* », sous-entendant que les collaborateurs sont pour beaucoup des experts ou assimilés.

La présence majoritaire d'experts au sein de la structure est également soutenue par la **spécialisation horizontale des postes**. Le participant nous précise en effet que les postes

contiennent « *une petite dizaine* » de tâches, ce qui nous amène à suggérer une spécialisation horizontale modérée des postes de travail. D'autres part, nous venons de voir que les collaborateurs bénéficiaient d'une liberté importante dans leurs activités quotidiennes, ce qui est compatible avec une faible spécialisation verticale des postes de travail.

En revanche, **la formalisation du comportement semble être assez faible** au sein de la structure. En effet, la formalisation du comportement correspond certes à la spécification de la manière de réaliser le travail, mais également à son contenu ainsi qu'aux comportements que peuvent ou ne peuvent pas avoir les collaborateurs. Ici, il semble que bien que le contenu des postes soit défini et que des procédures guident l'activité, les collaborateurs conservent une assez grande liberté sur la manière de faire ainsi que sur les comportements à adopter. Nous avons déjà noté que les collaborateurs « *gèrent leur partie à leur guise* », et nous pouvons ajouter que la société n'a fait mention à aucun moment de documents permettant de définir les comportements à adopter. Dans la même idée, seul **le contrôle des résultats** semble être déployé au sein de la structure. En effet, le participant n'aborde pas spécialement de moyens permettant la planification des actions. En revanche, il précise « *donc on a tout un tas d'indicateurs derrière pour évaluer justement chaque mission, chaque poste et du coup chaque niveau de collaborateur* ». Cette notion d'indicateurs de résultats semble être un important mécanisme de contrôle au sein de la structure.

En ce qui concerne la prise de décision au sein de l'entreprise, le participant spécifie que « *c'est souvent pris lors des réunions pilotes, donc avec tous les pilotes de processus où souvent, on a le directeur général qui va faire un tour de table aussi pour avoir l'avis de tous les pilotes et bien évidemment, c'est lui aussi qui tranche à la fin, mais les pilotes participent en général aux prises de décision.* ». Rappelons qu'un pilote, au sens utilisé ici, est une personne experte ayant une responsabilité sur un processus, à savoir un enchaînement d'activités permettant de transformer une entrée en sortie. Ainsi, nous pouvons identifier **une décentralisation**

horizontale limitée, puisque les experts et les opérateurs peuvent participer aux décisions, mais que le pouvoir final de décision revient au plus haut niveau de la hiérarchie.

Nous pouvons noter que les **mécanismes de liaison sont faibles** au sein de la société E. Le participant nous indique que les groupes projet ne sont pas une habitude, les échanges ont lieu principalement au sein des services et non entre services, et, qu'en dehors du service informatique il n'existe pas vraiment de postes ou de mécanismes permettant de faire le lien entre les différents services. Enfin, **la formation et la socialisation sont faiblement développées**. En effet, le programme d'intégration semble consister en un planning de rencontres internes établi sur une semaine et la socialisation semble être principalement basée sur « *des événements très très ponctuels à l'appréciation des collaborateurs qui peuvent aussi proposer des sorties, des afterworks, etc...* »

TABLEAU 34 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE E.

Structure E		
Facteurs clés	Facteurs clés Société E	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Standardisation des qualifications et standardisation des procédés de travail	« Sinon, les personnes sont quand même, on va dire dans la globalité, assez autonomes, on a toujours un responsable hein dans chaque service qui va être garant des résultats du service. » ; « deux personnes qui donc de notre système qualité donc du management de la qualité, puisqu'en agroalimentaire on a beaucoup de normes à respecter sur ce qui va être denrées alimentaires donc voilà. » ; « Hum, le niveau moyen, je dirais ils se situe entre le niveau licence et le niveau master. Je dirais. On n'a beaucoup de personne qui sont diplômé d'un niveau master donc dans différents domaines et beaucoup de personnes qui possèdent un niveau licence à minima. » ; « Et toute les équipes comme je vous disais tout à l'heure, notamment lors des revues de directions ²¹ , des réunions pilotes qui sont effectuées tous les mois, on a un tier de l'effectif qui participent à ces réunions-là » ; « Alors, les consignes de travail, c'est via les fiches de postes, via les managers également et via aussi tout simplement l'expérience. C'est vrai que chaque collaborateur gère un petit peu sa partie. Chaque poste ou en tous cas les contours de chaque poste sont assez bien définis. Donc voilà, les consignes passent par les managers directement aux collaborateurs et les collaborateurs gèrent leur partie ont va pas dire à leur guise, mais presque ».
Partie clef de l'entreprise	Technostructure // centre opérationnel	« Oui, alors on va dire 24 personnes au siège et 10 personnes qui sont des commerciaux itinérants. Donc au niveau des commerciaux, on a deux personnes qui représentent le pôle GMS,

²¹ Les termes « Revues de direction » et « réunion de pilotes » font partie du langage du domaine de la qualité et sont présent dans l'ensemble des normes ISO. La répétition de ce type de terme, sous-entend le rôle que joue le service qualité dans la culture de l'entreprise.

		<p>une personne qui représente le pôle industrie, et 7 autres personnes qui vont représenter le pôle RHS donc ce qui correspond à peu près à la répartition de notre chiffre d'affaires sur ces trois pôles. Et au sein du siège, donc on va retrouver tous les services support administratif d'une entreprise classique. Donc, comme je disais 24 collaborateurs qui vont être répartis en à peu près une petite dizaine de services. Donc on va avoir le service comptabilité RH, avec trois personnes, le service standard, accueil, SAV qui est composé de deux personnes, l'ADV, donc l'administration des ventes et la gestion des comptes clients, où il y a une seule personne, le service informatique qui est composé aussi d'une seule personne, ensuite on va avoir la direction donc avec un directeur des opérations et un directeur général. Ensuite on va avoir un gros service, donc supply chain, qui concerne tout ce qui va être approvisionnement, logistique et commandes qui est composé aujourd'hui de 6 personnes. Et ensuite un service marketing commercial qui est composé de trois collaborateurs, dont une personne dédiée au marketing et deux plus en soutien et en support administratif de nos commerciaux. Deux personnes qui s'occupent des achats donc voilà de la négociation avec les fournisseurs et la négociation avec les transporteurs notamment, et deux personnes qui donc de notre système qualité donc du management de la qualité, puisqu'en agroalimentaire on a beaucoup de normes à respecter sur ce qui va être denrées alimentaires donc voilà. Et je pense avoir oublié personne. » « Alors dans les services qui vont composer ceci on peut retrouver la supply chain qui est le service clé de notre entreprise parce que tout va passer par eux donc que ce soit le transport, la logistique, les envois directement sur nos différentes plateformes, etc. Enfin, toutes les marchandises vont passer par eux, le transport. Ensuite on va avoir le service commercial aussi qui eux vont être directement au contact de nos clients, à la prospection, au développement de nos produits. Après, tous les autres services vont vraiment être en support de ces deux grands pôles là. » « Nous en avons six [des managers intermédiaires] » ; « Alors, on n'a pas de comité de direction à proprement parlé. Après on a un directeur des opérations et un directeur général. Et lors des revues de direction par exemple, ces deux personnes là composent avec les managers opérationnels. Donc on a vraiment deux directeurs et on va dire huit collaborateurs qui participent à la vision stratégique de l'entreprise. » ; « alors je pense quand même que le service le plus valorisé pour le coup, ça va être le service achat » ;</p>
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société E	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Spécialisation horizontale	« Donc on a deux personnes qui ont trois niveaux hiérarchiques et la majorité qui en ont deux. » ; « Oui [dans un service] on va avoir des activités similaires oui » ; « Une petite dizaine [de tâche par poste] » ;
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	« Nous on est normé iso donc on a tous ce qui est procédures, processus qui sont renseignés donc pas forcément toujours bien à jour mais en tout cas on essaye de faire le maximum pour ça. Mais voilà, pour chaque mission, chaque tâche on a des procédures, qui expliquent quand même bien cela ouais. » ; « Dans la globalité, c'est assez stable après comme chaque entreprise on va avoir des changements, des nouveaux projets ETC.... Donc les procédures vont changer, enfin ça peut être de l'amélioration informatique, mais les procédures restent quand même je dirais quand même plus ou moins stables oui. » ; « Ces tâches sont clairement définies. En fait on essaye de prendre chaque fiche de poste et chaque mission pour en créer une procédure » ;
Formation	Faible	« Oui, alors lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, la personne arrive directement au siège accueilli par le directeur qui va lui présenter l'entreprise et ses différentes activités, ses différents produits. Donc ça dure à peu près une heure. Après je

		<i>prends le relais, sur toute la partie un peu plus spécifique aux ressources humaines, voilà à peu près une heure également. Ensuite tout au long de la semaine, le collaborateur va prendre un petit peu son poste. Via l'appui de son manager, il va rencontrer donc toutes les personnes qui composent l'entreprise. Donc en fait les collaborateurs qui arrivent un lundi par exemple, reçoivent un planning le vendredi avec telle personne à aller rencontrer à telle heure, tel jour et chaque collaborateur lui présente le service les missions qui lui sont attribuées et font connaissance avec cette nouvelle personne. »</i>
Socialisation	Faible	<i>« Alors, on applique le même fonctionnement pour toutes les personnes qui arrivent, oui. » ; « Alors, chaque année on a le repas de Noël qui est organisé en général une semaine avant le vingt-quatre décembre. On essaye toujours que ce soit le 16 ou le 17 décembre ou en tous cas avant le week-end. On a donc, les réunions semi-annuelles donc là pour faire un point bilan. Un bilan en fin d'année avec un petit, un petit repas en tout cas un petit déjeuner derrière donc en général les réunions se font le matin et on a un buffet qui est mis à disposition par l'entreprise le midi. Puis après ça va vraiment être des événements ponctuels. On a des concours de cuisine qui sont organisés, qui sont organisés enfin qui sont en train d'être mis en place d'ailleurs, qui sont organisés à peu près une fois par mois, où le principe est de mettre en avant un de nos produits en avant auprès de tous nos collaborateurs. Dans pour que chaque personne cuisine, ait une idée entre guillemets originale à la maison et faire un concours ouais de dégustation. Et après, c'est des événements qui sont liés au, on va dire aux événements de la vie courante d'une entreprise, donc l'année dernière on a organisé les trente ans de Société E, donc avec une journée une journée un petit peu événement. Sinon, voilà, on n'a pas forcément d'événements on va dire coché dans un calendrier. C'est vraiment des événements très très ponctuels à l'appréciation des collaborateurs qui peuvent aussi proposer des sorties, des afterworks, etc... »</i>
Regroupement en unité	Par fonction et par marché	<i>« . Le premier pôle, la GMS, donc les Grandes et Moyennes Surfaces. Le deuxième pôle, qui va être la RHS, donc tout ce qui va être restauration, foyers. Donc les restaurants, les cantines, etc... Et le troisième pôle qui va être l'industrie, donc, plus précisément par exemple la société A sur des produits un petit peu surgelés, des râpées qu'on peut importer d'Italie pour mettre dans les plats surgelés de la société A »</i>
Taille des unités	Petite	<i>« Je dirais en moyenne deux personnes [par manager] ».</i>
Système de planification et de contrôle	Contrôle des résultats	<i>« Alors, ça c'est pareil, ça va vraiment dépendre de chaque service et des managers également. Nous je sais, que sur certains services ont est quand même assez libres. On va dire qu'on contrôle la réalisation, enfin on ne la contrôle pas vraiment en fait, on va s'apercevoir plutôt de la non-réalisation de certaines tâches lorsque l'on va être relancé par des clients, des fournisseurs, en comptabilité ça peut être par l'état aussi si on ne paye pas nos impôts, si on a des erreurs de prix, de litige etc... donc on a tout un tas d'indicateurs derrière pour évaluer justement chaque mission, chaque poste et du coup chaque niveau de collaborateur. Après, c'est vrai que ce n'est pas forcément fait au jour le jour, c'est plus fait mois par mois au niveau du service. On a des indicateurs sur chaque service et si les indicateurs sont mauvais, bien évidemment on contrôle, on contrôle cette non-réalisation à ce moment-là ouais » ; « la qualité du travail évalué c'est pareil ça va passer par des indicateurs et des bons indicateurs. Mais après, voilà sur certaines missions on n'a pas forcément des indicateurs pour tous, mais voilà c'est vrai que les indicateurs jouent un grand rôle là-dedans puisque comme je vous disais on a vraiment les, enfin nous on fonctionne vraiment par services par pôles et c'est vrai que les indicateurs sont à la base même de notre qualité. Si on va avoir un taux de délais plus élevé que notre objectif c'est que le service ne pas être qualitatif en tous cas moins qualitatif que notre objectif. En tous cas, on va essayer de chercher des solutions pour réduire</i>

		<i>cet indicateur-là. » ; « Alors dans la globalité oui, après on a beaucoup de produits qui sont fait sur mesure à la demande de nos clients. Donc à quatre-vingt-dix pourcents du temps, ils sont quand même assez réguliers dans le temps après on a quand même pas mal. On est aussi placé sur l'innovation de nos produits à la demande de nos clients ouais. » ; « Alors nous on fait les entretiens annuels et professionnels tous les ans, alors les objectifs sont communiqués à ce moment-là. Enfin, en tous cas les objectifs d'équipe et personnel, les objectifs société sont annoncés début de l'année. »</i>
Mécanismes de liaison	Peu de mécanisme de liaison	<i>« [les échanges] ils se font beaucoup plus au sein d'un même service. » ; « Plutôt non, [la création de groupes projet n'est pas une pratique courante] » ; « Pas réellement après on va avoir la personne qui est responsable de l'informatique qui elle va quand même être un relai, un relai entre les différents services via son poste, nous dans l'informatique on met en place des petits projets informatiques. C'est vrai que ça concerne différents services, elle est vraiment le relai par rapport à ça. Et après ça va être, en tous cas, les deux directeurs, qui vont chacun avoir leur partie bien définie. Donc le directeur des opérations qui va vraiment être plus sur la Supply Chain, la logistique et notre directeur général qui va plus être sur les services support de type compta, ressources humaines, commerciales. Qui lui va faire le relai entre les différents services, les différentes remontées. » ; « Donc chaque module correspond à un service donc c'est pour ça que vous disais tout à l'heure que 'est interdépendant parce que dans ce logiciel-là, on va vraiment avoir chaque module alimenté qui va alimenter chaque module de chaque service par exemple. »</i>
Décentralisation	Décentralisation horizontale limitée	<i>« Alors, je dirais, que c'est quand même un niveau d'autonomie qui est pour le coup assez élevé. Dans tous les services, mis à part le service Supply, Chain, tout simplement, donc c'est pas forcément une volonté de l'entreprise, c'est plus un service qui est, qui est très jeune donc qui est pour l'instant pas forcément autonome, qui est quand même assez dépendant et du directeur des opération et de la responsable de service. » ; « Donc voilà, le directeur s'appuie vraiment sur les collaborateurs en interne pour prendre ses décisions. Et au sein des services, pour reprendre mes mots de tout à l'heure, les collaborateurs sont quand même assez autonomes. Donc on a un management qui est quand même assez participatif, assez enfin voilà, les managers n'hésitent quand même pas à déléguer, à demander l'opinion des collaborateurs du service, voir d'autres services aussi pour avoir un regard un petit peu plus extérieur. » ; « Mais en général lors d'une prise de décision, c'est qu'en tous cas pour les décisions stratégiques on la directeur général, le directeur [heu] c'est souvent pris lors des réunions pilotes, donc avec tous les pilotes de processus ou [heu] souvent on a le directeur général qui va faire un tour de table aussi pour avoir l'avis de tous les pilotes et bien évidemment c'est lui aussi qui tranche à la fin mais les pilotes participent en général aux prises de décisions ouais. » ; « les délais ne sont pas spécialement décidés par chaque collaborateur non » ;</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société E	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	<i>« Aujourd'hui la structure compte 34 collaborateurs »</i>
Âge de l'entreprise	Âgée	<i>« [la société a été créée] en 1989 »</i>
Domaine d'activité	Commerce de gros	<i>« Alors, Société E, c'est une société donc importation de produits laitiers, donc on est revendeur de ces différents produits là à nos différents revendeurs donc qui sont répartis en trois pôles »</i>
Environnement	Simple et stable	<i>« Donc voilà nous on appartient à des gros groupements qui regroupent plusieurs entreprises étrangères donc qui font qu'on a un pouvoir de négociation des prix qui est quand même important.</i>

		<p><i>Donc voilà on est très très peu menacé par de nouveaux arrivants sur le marché » ; « Pour le coup, c'est vrai que par rapport à la compétitivité on est assez à l'abris par rapport à ça et que voilà, on n'a pas trop peur de nos éventuels concurrents. » ; « La demande est très très forte » ; « Alors, il nous est quand même assez facile d'anticiper la charge tout simplement parce que nos contrats avec nos clients sont négociés en début d'année donc garantissent un certain volume un certain chiffre. Donc voilà, on arrive quand même à avoir des prévisions, des prédictions assez fiables. Après on a toujours des charges d'activités qui peuvent être un peu plus conséquentes au printemps et à l'été, puisque voilà c'est assez saisonnier la consommation de fromage » ; « On arrive très clairement trouver des fournisseurs. Après on travaille beaucoup avec les mêmes fournisseurs. Et en plus de ça on a beaucoup d'entreprise étrangère qui nous envoi des échantillons de produits etc » ; « -Alors d'autres facteurs qui peuvent influencer l'activité, oui, c'est tout simplement le comportement du consommateur final »</i></p>
<p>Système technique</p>	<p>Complexe et régulateur</p>	<p><i>« Donc nous au niveau du système on a différents logiciels donc qui sont adaptés ou en tous cas lancés sur [heuj] pour l'entreprise. On n'a pas de logiciel spécialement adapté par service hormis au niveau de la comptabilité. Donc on va avoir un logiciel qui est magic business, donc je ne sais pas si vous connaissez. Qui est notre ERP en fait, qui est partagé par l'ensemble des services et décomposé en plusieurs modules » ; « On travaille uniquement sur outil informatique » ; « Ba l'impact, il est, comment dire. En tous cas, sans système technique, nous on ne peut pas, on ne peut tout simplement pas travailler. Parce que ces deux ERP sont la clé de voûte, si je puis dire, de toute notre entreprise. Donc pour vous donner un ordre d'idée, s'il y a un des logiciels qui ne fonctionne pas même pendant deux heures, on a une immense perte. Ouais une très très grande perte au niveau de notre chiffre d'affaire. Donc c'est vraiment, enfin nos logiciels sont vraiment hyper importants pour nous. » ; « Justement dans l'intégration de chaque collaborateur notre responsable informatique au bout de la deuxième semaine fait une formation sur ces deux logiciels-là, tout simplement parce que on a un de ces deux logiciels qui apparemment été fait sur mesure pour notre entreprise. Donc il a été développé et par l'entreprise en externe et également sur certaines fonctionnalités par notre responsable informatique. Donc voilà, c'est vraiment un outil qui peut, ou en tous cas je ne l'ai jamais vu, mais voilà, personne n'a jamais utilisé cet outil-là hormis dans notre société puisqu'il est vraiment adapté et fait sur mesure au niveau des modules par rapport à ce qu'on voulait en ressortir en interne » ; « Je pense qu'on peut dire que notre logiciel représente à peu près 40% [de part de production du travail] ».</i></p>
<p>Pouvoir externes</p>	<p>Contraignant</p>	<p><i>« Alors oui, très spécifique parce que pour tous les produits alimentaires on a quand même des grandes normes d'hygiène à respecter donc que ce soit en France ou à l'étranger. On a des normes qui sont alimentaires et sanitaires et donc c'est très normé oui. » ; « Alors elles sont contraignantes, elles sont quand même assez contraignantes, parce que ça demande énormément de travail à notre service qualité. Et ça demande également beaucoup de travail de négociation vis-à-vis de nos fournisseurs étrangers qui ne comprennent pas forcément aussi les normes qui peuvent être en France qui ne sont pas applicables dans leur pays. Donc c'est vrai que ce n'est pas toujours évident et c'est quand même assez contraignant oui. »</i></p>

11.1.6. Analyse organisationnelle de la société F

La structure F est une structure un peu différente de celles précédemment étudiées. En effet, elle fonctionne sur le principe des franchises. Notre entretien a été réalisé auprès d'une personne du siège et les participants à l'enquête sont également tous rattachés au siège de la structure.

Cette structure semble mobiliser deux mécanismes de coordination, la **standardisation des résultats ainsi que la standardisation des procédés de travail**. En effet, le participant aborde à plusieurs reprises les procédures et précise que les gérants « *sont quand même tenus par des procédures et des codes commerciaux* ». D'autre part, la société propose des produits standardisés qui sont contrôlés par un service dédié.

Nous appellerons le centre opérationnel l'ensemble des personnes rattachées ou gérantes de succursales, puisque ce sont eux qui réalisent l'activité que commercialise la structure. Les postes au niveau opérationnel semblent assez peu spécialisés. En revanche, au niveau du siège, le participant précise : « *Alors, c'est toujours vite compliqué. Alors au siège, nous avons tous des spécialités différentes* » ou encore « *qui eux par la même occasion, se sont spécialisés dans différents domaines tels que tout ce qui est qualité de vie au travail, tout ce qui est prud'homme, les paies etc.* ». De plus, le participant spécifie qu'« *il faut quand même demander l'aval avant de pouvoir acter quoi que ce soit auprès des différents directeurs* ». Nous pouvons donc supposer que **les postes au sein du siège sont spécialisés horizontalement et verticalement**.

La société a **assez peu de mécanismes de formalisation du comportement**. En effet, le participant ne mentionne pas de fiches de poste et précise, concernant la spécification des comportements, qu'un collaborateur peut ou ne peut pas avoir au sein de la structure que « *ça reste quand même léger* ». En revanche, **la formation semble être fortement développée**. Le parcours d'intégration au sein de la structure est assez élaboré et bien qu'il ne dure que quelques semaines, celles-ci sont totalement dédiées à la formation. Pour illustrer cela, nous pouvons

citer : « *Donc, voilà, suite à cette journée, si tout se passe bien, la personne intègre l'entreprise pour une formation de trois semaines. Donc, il y a une semaine de formation théorique qui se passe à La Verpillière, où la personne va vraiment apprendre ce que c'est le métier d'achat et de vente de métaux précieux. Il va faire par la même occasion des mises en situation pour vraiment le mettre dans le bain, pour qu'il puisse prendre les rênes d'une agence. À la suite de ça, du coup après cette semaine de théorie, il y a deux semaines sur le terrain, accompagné d'un coach, qui va lui permettre de mettre en application tout ce qu'il a appris en théorie. Et normalement, à la fin de ces trois semaines, la personne devrait être opérationnelle pour pouvoir prendre son agence de manière autonome* ». De même, **la socialisation semble développée** au sein de la société. En effet, l'entreprise organise « *en moyenne trois conventions par an qui réunissent l'intégralité des collaborateurs* » ainsi que « *trois à quatre séminaires dans l'année qui se passent les Week ends où certains gérants sont conviés à des échanges de bonnes pratiques et avec certains directeurs de service* ». En dehors de ces événements, l'entreprise présente un **faible développement des mécanismes de liaison**. En effet, la communication se fait principalement au sein des services et les groupes de travail impliquent quasi-exclusivement les membres du sommet stratégique. Le seul mécanisme de liaison que nous pouvons observer est le déplacement de certains membres du siège une fois par mois sur un site. Cependant, la structure étant divisée en nombreux sites, cela ne permet pas un développement conséquent des mécanismes de liaison.

L'entreprise semble n'avoir développé que **le contrôle des résultats**. Leurs produits sont standardisés et systématiquement contrôlés et les directeurs contrôlent la réalisation du travail sur la base d'objectifs définis annuellement. Enfin, **les pouvoirs semblent être décentralisés de manière sélective**. Seuls les opérationnels, en raison de leur statut particulier et la ligne managériale, semblent disposer de pouvoirs de décision. Le participant précise

d'ailleurs : « *Je ne pourrais pas vous donner un nombre, mais la plupart sont décidés par le président* » et que « *c'est le président qui acte à la fin* ».

TABLEAU 35 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE F.

Structure F		
Facteurs clés	Facteurs clés Société F	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Standardisation des résultats et des procédés de travail	« <i>Alors pour les opérationnels, au vu de leur statut un peu particulier pour les gérants ? Parce que c'est des gérants en succursale, je ne veux pas dire pleine autonomie et ils sont quand même tenus par des procédures et des codes commerciaux, mais ils sont bien à 80% dans une certaine autonomie dans l'application de leurs tâches.</i> » ; « <i>C'est compliqué à dire parce que on est assez... C'est un bon éventail. En fait, pour nos gérants, parce que c'est quand même ceux qui représentent la population la plus grande. Pour nos gérants en fait le minimum c'est le CAP et le plus haut diplôme, c'est les masters.</i> » ; « <i>Par mail et par... Alors on a l'informatique qui a développé un Wikipédia spécial, où les personnes peuvent retrouver l'intégralité des procédures, peuvent voir des actualités, par exemple, une nouvelle tâche à mettre en place, etc. Tout le monde peut le visualiser par le biais de ce wiki</i> » ; « <i>La plupart du temps, c'est les directeurs, les directeurs de services qui sont là à veiller si boulot est fait ou pas</i> »
Partie clef de l'entreprise	Ligne managériale // technostructure	« <i>Nous sommes dans un fonctionnement un peu type start-up malgré, une organisation qui essaie de se structurer parce que l'on grossit très rapidement. Donc en termes de composition, on a une composition on va dire standard. Donc avec un service des ressources humaines, un service de marketing, une direction, un service commercial, etc.</i> » ; « <i>nous avons une direction qui est composée du président, la directrice générale, Mme B, le directeur général et nous avons aussi la secrétaire du président. Nous avons l'assistante de direction. Et voilà, c'est déjà pas mal. Ensuite, nous avons donc la direction commerciale qui est composée d'un directeur développement commercial, d'un directeur développement réseau. Donc, ces deux personnes sont là pour chapeauter l'intégralité des directeurs commerciaux adjoints qui eux-mêmes chapeautent tous nos gérants qui sont répartis sur toute la France. Donc, nous avons un système où la France est divisée en quatre. On a un secteur Nord-Ouest, un secteur nord-est, un secteur Sud-Ouest, un secteur Sud-Est et le secteur Rhône-Alpes. Dans la gestion de ces agences, nous avons des commerciaux qui tournent sur toute la France, pour aider à... aux gérant soit dans leur propre process à revoir certaines choses, soit pour tout simplement du coaching, soit du remplacement. Ensuite, nous avons le service produits et qualité donc eux, c'est un service qui est là pour contrôler l'intégralité des métaux précieux qui ont été achetés par les gérants. Donc ils font un contrôle et ensuite, ils renvoient aux agences. Ensuite, nous avons le service communication et marketing qui sont là pour tout ce qui est publicité, image de marque, etc. Ils aident aussi toutes les agences de France a développé leur com auprès de leurs clients. Donc ils vont aider pour tout ce qui est flyers, campagne SMS et mail. On a aussi un service de comptabilité qui eux sont vraiment l'aspect financier. Ils gèrent les finances de la société, ils gèrent les notes de frais, ils gèrent les factures. Enfin, voilà, vraiment ils gèrent l'ensemble. Nous avons le service informatique qui est un des plus</i>

		<p><i>gros services à l'heure actuelle. Ils sont composés de neuf personnes. Il y a à peu près cinq développeurs, deux techniciens informatiques, une DSI et un adjoint DSI. Et nous avons le service des ressources humaines aussi, qui a bien évolué en l'espace d'un an. Ils sont passés de 3 et aujourd'hui, ils sont 7. Qui eux par la même occasion, se sont spécialisés dans différents domaines tels que tout ce qui est une qualité de vie au travail, tout ce qui est prud'homme, les paies etc. Donc voilà, il y a vraiment pleins de projets qui sont en place et une vraie stratégie RH. Le service travaux et aménagement territorial, un service un peu particulier parce que c'est que des itinérants pour la plupart. Nous avons le directeur travaux qui, lui, chapeaute l'intégralité de tous les travaux de toutes les agences de France, que ça soit pour la création d'agences ou pour du réaménagement des choses comme ça. Et nous avons le directeur du développement immobilier qui, lui, est là pour aller négocier et chercher toutes les nouvelles agences, donc tous les nouveaux locaux, voir les villes, etc. Et négocier les baux. Donc voilà normalement, j'ai fait le tour de tous les services, si je n'oublie personne. C'est déjà pas mal, ça fait déjà du monde. » ; « Effectivement, ils sont... Ils sont à peu près 106 à être productifs, contrairement à 33 administratifs » ; « On en a 5 [des managers intermédiaires] » ; « Le directeur du développement commercial, le directeur de la comptabilité, la directrice communication et marketing. La directrice informatique et aussi pardon 8 maintenant parce que du coup, il y a le directeur d'études et le porte-parole qui vient de se rajouter qui était en fait le directeur produit et qualité » ; « Alors, les services valorisés du coup, il y le service commercial parce que c'est là où il y a le plus opérationnels. Et le service informatique aussi. Parce que c'est un service qui met tout en place, qui développe tout l'intégralité de nos logiciels et c'est eux qui permettent aux gérants de pouvoir travailler convenablement. Donc, c'est vraiment les deux services phares »</i></p>
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société F	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Spécialisation horizontale et verticale hors centre opérationnel	<p><i>« Dans l'ensemble, à peu près on est à trois [niveaux hiérarchiques] » ; « Alors, c'est toujours vite compliqué. Alors au siège, nous avons tous des spécialités différentes. Par contre effectivement sur le terrain, la plupart de nos gérants ont les mêmes tâches. Comme les coachs et comme les directeurs commerciaux adjoints, ils ont exactement les mêmes tâches entre eux. » ; « Ça dépend vraiment des postes. On peut très bien être sur plus d'une vingtaine de tâches et sur d'autres postes. C'est des postes, plus... On va dire manuel. Donc là on sort un peu moins on va dire une dizaine. Donc entre 10 et 20 on va dire à peu près. Je ne pourrais pas vous donner quelque chose de précis. » ;</i></p>
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	<p><i>« C'est des documents qui permettent de dire en général quelles sont les missions et pourquoi on doit contacter telle personne. Donc, ça permet d'avoir, par exemple, la gestionnaire de paye et administration du personnel, pour lui écrire, il faut écrire à servicespaye@sociétéX.com et il faut faire appel à elle concernant uniquement les fiches de paye, si vous avez un problème de documents, etc. Si c'est, je ne sais pas, le directeur commercial adjoint. Ben lui, ça sera forcément, ça sera à son mail tant et pour tel type de question, tel type de question, tel type de question, etc. Donc ça a été mis en place. La particularité, c'est que c'est difficile de pouvoir le mettre en place à %100 parce que certains postes, comme par exemple la secrétaire nationale qui, elle, a un poste qui, on va dire tout le temps en mouvement, parce que c'est quelqu'un qui est assez multitâches et du coup, qui voit apparaître et disparaître des missions au fur et à mesure des mois. C'est assez</i></p>

		<i>compliqué à mettre en place, puis à figer. Mais voilà, c'est un document qui a été mis en place pour savoir qui fait quoi. Tout simplement. Mais après, sinon on n'a pas d'autres. On n'a pas d'autres documents » ; « Non, elles ne sont pas du tout standardisées [nos procédures].</i>
Formation	Importante	<i>« Donc les gérants, au vu de la particularité qui sont un peu partout en France. Donc, quand la personne est sélectionnée, elle fait une journée découverte en agence afin de lui montrer le métier et lui faire découvrir un peu comment ça se passe. Prendre aussi la température, de voir comment la personne s'adapte ou pas. Donc, voilà, suite à cette journée, si tout se passe bien, la personne intègre l'entreprise pour une formation de trois semaines. Donc, il y a une semaine de formation théorique qui se passe à La Verpillière, où la personne va vraiment apprendre ce que c'est le métier d'achat et de vente de métaux précieux. Il va faire par la même occasion des mises en situation pour vraiment le mettre dans le bain, pour qu'il puisse prendre les rênes d'une agence. À la suite de ça du coup après cette semaines de théorie. Il y a deux semaines, sur le terrain, accompagné d'un coach, qui va lui permettre de mettre en application tout ce qu'il a appris en théorie. Et normalement à la fin de ces trois semaines, la personne devrait être opérationnelle pour pouvoir prendre son agence de manière autonome. »</i>
Socialisation	Important	<i>« Alors, nous avons en moyenne trois conventions par an qui réunit l'intégralité des collaborateurs, le début de l'année. Par exemple, en janvier, nous avons une convention pour souhaiter la bonne année 2020, rappeler les chiffres qui ont été faits en 2019, avec des petites choses comme ça, des animations, etc. Nous avons cette année une convention en mai parce que nous fêtons les dix ans de la société. Qui permettra une nouvelle fois de rassembler les collaborateurs, enfin, l'intégralité des collaborateurs et voire même des prestataires, etc. Et nous faisons aussi une convention en septembre chaque année pour pareil après l'été, redonner un peu un coup de pep's à tout le monde et de remettre tout le monde un peu dans le bain. Nous avons aussi des séminaires, donc on a trois à quatre séminaires dans l'année qui se passent les Week ends où certains gérants sont conviés à des échanges de bonnes pratiques et avec certains directeurs de service. Où pendant un Week end, ils échangent sur le métier, sur les difficultés qu'ils peuvent avoir, sur les choses qui ont été mis en place, qui sont bien, qui ne sont peut-être pas compris ou qui n'ont pas ou qui ne sont pas bien tout simplement aussi. Donc voilà, ça permet vraiment de mettre à plat certaines choses. Et pouvoir faire avancer les choses, étant donné que c'est eux qui sont sur le terrain, qui se rendent mieux compte des choses, qui utilisent les différents outils, par exemple, qui sont mis en place par l'informatique, par les ressources humaines, qui testent aussi les différentes stratégies de communication et marketing. Donc donner leur avis par rapport à ça et peut-être même donner peut-être des idées sur des choses à améliorer. Voilà dans l'ensemble, en termes d'événements. »</i>
Regroupement en unité	Par fonction pour la technostucture et par marché pour les autres composants	<i>Nous sommes dans un fonctionnement un peu type start-up malgré, une organisation qui essaie de se structurer parce que l'on grossit très rapidement. Donc en termes de composition, on a une composition on va dire standard. Donc avec un service des ressources humaines, un service de marketing, une direction, un service commercial, etc. » ; « nous avons une direction qui est composée du président, la directrice générale, Mme B, le directeur général et nous avons aussi la secrétaire du président. Nous avons l'assistante de direction. Et voilà, c'est déjà pas mal. Ensuite, nous avons donc la direction commerciale qui est composée d'un directeur développement commercial, d'un directeur développement réseau. Donc, ces deux personnes sont là pour chapeauter l'intégralité des directeurs commerciaux adjoints qui eux-mêmes chapeautent tous nos gérants qui sont répartis sur toute la France. Donc, nous avons un système où la France est divisée en quatre. On a un secteur Nord-Ouest, un secteur nord-est, un secteur Sud-Ouest, un secteur Sud-Est et le secteur Rhône-Alpes.</i>

		<i>Dans la gestion de ces agences, nous avons des commerciaux qui tournent sur toute la France</i>
Taille des unités	Petite à moyenne	<i>« Alors ça dépend vraiment des services. C'est un peu le souci. Il y a des services où ils vont être, par exemple que deux et pour d'autres ils vont être 5 à 6. Mais par contre, certains services ils sont sur plus que cela. Par exemple, la directrice commerciale adjointe du Sud-Ouest, elle, manage 25 gérants à peu près »</i>
Système de planification et de contrôle	Contrôle des résultats	<i>« Alors, ça c'est une grande question. Hormis par les directeurs de service qui sont là pour chapeauter et veiller à ce que tout soit bien fait. Après, il n'y a pas forcément de choses qui sont mises en place. » ; « Oui [les produits proposés par notre société sont standardisés] » ; « Oui [nous disposons de documents écrits qui définissent les comportements que nos salariés peuvent ou ne peuvent pas avoir], mais ça reste quand même léger. Ce n'est pas aussi strict que certaines entreprises, mais c'est des choses un peu bateau dans le sens où... Ba voilà par exemple, en termes de nettoyage, de propreté et en termes de tenue vestimentaire. Il est demandé que les services généraux et l'intégralité de tous les itinérants aient une tenue correcte, sobre, pour vraiment avoir cette posture professionnelle. » ; « Oui. [Nous avons défini et communiqué des objectifs par équipe de travail] » ;</i>
Mécanismes de liaison	Peu de mécanisme de liaison	<i>« Alors, c'est assez mauvais mais à la base c'est vraiment au sein d'un même service et de plus en plus, on est en train de voir pour améliorer les choses. Et les services centraux communiquent davantage. Parce que l'on remarque que ça a un réel impact sur l'application des tâches et sur le travail en lui-même, en fait. » ; « Oui, alors, à l'heure actuelle, c'est principalement entre directeurs qui se font ça. Après, ça arrive que des fois, en fonction des projets. Par exemple, là, nous allons mettre le GPEC en place. Donc, effectivement, nous allons devoir travailler avec différents membres de services de chaque service pour pouvoir monter celle-ci, etc. Donc oui, c'est en train de se faire, mais la plupart du temps, c'est entre directeurs, soit services ou entre directeurs commerciaux adjoints. Ça varie » ; « En fait, les services généraux sont tenus à aller au moins une fois par mois en agence pour créer du lien avec les différents gérants en France. Parce que pour beaucoup, par exemple, une personne qui habite et qui travaillait à Bailleul. Je vous laisse imaginer que de Lyon, ce n'est pas à côté. Du coup, là le but, c'est vraiment de créer du lien et qu'il n'y ait de fracture entre les services généraux et les gérants. » ;</i>
Décentralisation	Décentralisation horizontale et verticale sélective	<i>« Concernant les non-opérationnels, on n'est plus sur du 30 à 40%. Parce qu'il y a quand même, on va dire le respect de la hiérarchie où il faut quand même demander l'aval avant de pouvoir acter quoi que ce soit auprès des différents directeurs. » ; « Alors pour les opérationnels, au vu de leur statut un peu particulier pour les gérants ? Parce que c'est des gérants en succursale, je ne veux pas dire pleine autonomie et ils sont quand même tenus par des procédures et des codes commerciaux, mais ils sont bien à 80% dans une certaine autonomie dans l'application de leurs tâches. » ; « Admettons, un collaborateur que je ne suis pas... On va dire un employé a une idée de développement ou d'amélioration de procédure. À partir de là, la personne va en parler, soit à l'oral, soit par mail à son supérieur hiérarchique. Qui, à partir de là, ces deux personnes vont se réunir pour pouvoir échanger ensemble sur cette amélioration, sur l'évolution de cette procédure. À partir de là, dès que c'est acté par le supérieur. Celui-ci en parle... Enfin, tout dépend de l'impact de la procédure. Si c'est une procédure qui concerne tout le monde. Forcément, il aura besoin de le faire valider par le président. » ; « Beaucoup, oui, la plupart [des pouvoirs de décisions sont centralisé au niveau de la direction] » ; « Je ne pourrais pas vous donner un nombre, mais la plupart sont décidés par le président » ; « Mais normalement, dans le suivi des choses, normalement, c'est le président qui acte à la fin » ; « Oui, oui [nos salariés participent à la définition de la manière dont ils réalisent le travail] » ; « Oui, ils peuvent, ils peuvent prendre des décisions. Après, tout dépend à quelle hauteur et quel impact la</i>

		<i>décision a sur l'organisation. Mais oui, ils peuvent prendre des décisions. » ;</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société F	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Moyenne	<i>« . En termes de collaborateurs, ça va de pair. Ils ont commencé, ils étaient 2/3 et aujourd'hui, nous sommes un peu plus de 140. »</i>
Âge de l'entreprise	Jeune	<i>« A été créée en 2009 »</i>
Domaine d'activité	Achat revente de métaux précieux	<i>« Notre domaine d'activité du coup, comme j'ai pu le spécifier juste avant, c'est la vente et l'achat de métaux précieux. Donc, l'objectif est de permettre à tout type de public de pouvoir revendre leurs bijoux afin de récupérer de l'argent. Ou bien, maintenant depuis, je crois bien 2016, nous avons ouvert un nouveau service qui est l'or investissement. Où les personnes peuvent venir investir dans l'or, donc acheter soit des lingots, soit des pièces. »</i>
Environnement	Simple et dynamique	<i>« Donc en 10 ans, on a fait un +30% par an en termes de chiffre d'affaires et en termes de croissance. Donc, c'est une augmentation qui est assez exponentielle » ; « Parce qu'en fait, notre société est tributaire du cours de l'or et du coup, quand le cours de l'or augmente, forcément, ça se joue dans notre organisation » ; « On a quand même beaucoup de concurrence pour le marché. Donc ça donne du challenge » ; « [la demande est] Importante. » ; « Pas forcément, ce n'est pas évident, c'est assez fluctuant [la charge d'activité] » ; « on a en fonction des saisons, en fonction des évènements dans l'année. Il y a un réel impact sur le chiffre d'affaires. » ;</i>
Système technique	Complexe et régulateur	<i>« Pour les informaticiens, donc, on va voir des ordinateurs et des logiciels. Pour les ressources humaines pareil, des ordinateurs et des logiciels et des plateformes. Par exemple des plateformes de recrutement, des choses comme ça. Nous avons aussi un SIRH. Voilà pour la communication, c'est la même chose. Principalement des ordinateurs. Ils mettent aussi en place des plaquettes d'information, qui permettent d'avoir une vue globale sur la société et des flyers. Enfin Flyers, affiches, affiches et plaquettes. La comptabilité, c'est principalement ordinateur et... Est-ce que classeurs vous les comptez ou pas dans l'histoire ? Ils sont très support papier par rapport au service RH ou service informatique ou nous, tout a été demandé à ce que tout soit dématérialisé. Le service Produits et qualité, pareil, eux c'est principalement ordinateur, balances pour passer. Ils ont des, comment dire... Des petites loupes, pour voir les poinçons et des révélateurs, C'est des produits spécifiques pour permettre d'arriver à savoir si c'est réellement de l'or, de l'argent, etc. Et pour le service commercial donc effectivement, ils disposent d'ordinateurs, de voitures... Pareil balance petite loupe, les produits spécifiques. Voilà dans l'ensemble, tout est très informatique » ; « On est à plus de 90%. Tout se fait par ordinateur. » ; « Par exemple, pour le logiciel métier qui a été développé par l'informatique, il est plus que conseillé parce que c'est leur outil premier au gérant. Donc ils sont obligés de suivre pour qu'il n'y ait aucune... Ba déjà qu'ils comprennent à quoi ça sert. C'est quand même important. Et puis, qu'ils puissent y intégrer toutes les données qui leur permettront de voilà pouvoir les aider dans leurs transactions, dans l'estimation du prix, etc. Donc, oui, pour ça oui, et pour... Après, les autres</i>

		<i>logiciels, je ne les connais pas forcément. Pour PeopleSpheres par exemple, nous on a remarqué qu'il était important que les personnes suivent une formation parce que c'est quand même un module, quelque chose qui est assez complet. Avec un peu de spécificité à droite, à gauche. Donc, la formation est aussi quelque chose d'apprécié » ;</i>
--	--	---

11.1.7. Analyse organisationnelle de la société G

La coordination des activités au sein de la société G repose sur **la standardisation des qualifications**. Le participant précise que *« comme on fait appel surtout à des populations qui sont avec des niveaux d'éducation très importants, on a des cadres ou on a beaucoup d'ingénieurs »* et plus tard durant l'entretien : *« Déjà, on compte sur l'expertise des gens. Donc, on recrute des gens qui ont un très fort niveau, qui ont même parfois une expertise dans leur domaine, et donc on compte sur cette expertise pour qu'ils comprennent ce qu'ils doivent faire. Qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire de base. »*. Or, celui-ci précise également, que le management y est peu développé, que les procédures ne sont pas standardisées et enfin qu'une grande partie des collaborateurs travaillent en autonomie voire seuls dans un site géographiquement éloigné.

Les postes sont peu spécialisés. Lorsque l'on demande au participant de définir le nombre de tâches que contient un poste, sa réponse est *« Ah non, je ne pourrais pas »*. De même, il parle *« d'esprit entrepreneurial »* et précise : *« Il faut comprendre que chez nous, il y a une culture auto-entrepreneuriale qui est très forte et que donc les attitudes auto-entrepreneuriales, l'autonomie, la prise de décision à son niveau sont très encouragées »*. Dans la continuité de cela, **la formalisation du comportement est faible**. Cela va dans le sens logique d'une grande autonomie et de la valorisation de l'esprit entrepreneurial. L'illustration de ce faible développement passe avant tout par l'absence d'éléments. Le participant précise que les procédures ne sont pas standardisées et ne sont pas écrites, de même que les tâches et missions sont en constante évolution. De plus, seul **le contrôle des résultats semble être développé** au

sein de l'organisation. Nous pouvons illustrer cela en citant : « *Pour ce qui est du terrain, on a, comme je vous l'ai dit, des mesures. On fait des mesures d'impact. En fait, ça fait partie de nos projets. La qualité est intégrée dans ce que nous vendons à nos clients* ».

La société présente une **décentralisation horizontale et verticale sélective**. Le participant précise tout d'abord que l'intégration de la ligne managériale est rapide et d'ailleurs que cette ligne managériale est très développée au sein de la structure. Il ajoute également : « *Et donc on essaye d'aider nos collaborateurs à être autonomes, à pouvoir prendre des décisions à leur niveau, à être plus apporteur de solutions que poseur de problèmes. Et du coup, pour qu'ils soient porteurs de solutions, il faut derrière la capacité de prendre quelques décisions mineures* ». La notion de décentralisation sélective vient en partie de la fin de la citation précédente « *prendre quelques décisions mineures* » : cela sous-entend tout de même que les pouvoirs ne sont pas totalement décentralisés. Le participant ajoute d'ailleurs « *aujourd'hui, on est en train de remettre de la centralisation.* ».

La société semble répondre aux critères d'une structure organique. Elle a donc besoin de moyens pour éviter une constellation de travaux sans cohérence et une masse salariale correspondant à une somme d'individualités ne respectant aucune règle ou valeur commune. Ainsi les **mécanismes de liaison, la formation et la socialisation sont fortement développés**, afin, nous supposons, de permettre à la structure de rester un tout cohérent. La communication inter-service semble être assez importante, de même la création de groupe projet ou de groupe de travail est une pratique courante pour la structure. Nous pouvons d'ailleurs préciser que : « *Normalement, chaque personne de la société appartient plus ou moins à un knowledge groupe.* ». Le participant mentionne également un séminaire d'une quinzaine de jours, un programme d'intégration assez long, des systèmes de parrainage ou encore des revues du travail par des seniors.

TABLEAU 36 : TABLE DE CORRESPONDANCE PERMETTANT L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN DE LA STRUCTURE G.

Structure G		
Facteurs clés	Facteurs clés Société G	Illustrations extraites des entretiens
Mécanisme de coordination	Standardisation des qualifications	<p>« Il faut savoir que chez nous, comme on est donc une petite entreprise, comme on est dans un esprit start up et comme on fait appel surtout à des populations qui sont avec des niveaux d'éducation très importantes on a des cadres où on a beaucoup d'ingénieurs » ; « C'est que je ne crois pas qu'on ait qui que ce soit qui n'ait pas un bac +5. Et du fait de notre dimension internationale, tout le monde est absolument bilingue, voire trilingue. » ; « on a une population extrêmement jeune, avec une moyenne d'âge qui était deux alentours de 26 /27 ans maxi qui beaucoup, beaucoup sortaient d'école et qui, comme je vous l'ai dit, la progression se fait rapidement chez nous, qui ont progressé sur des compétences opérationnelles et non sur des compétences managériales et qui n'ont pas été accompagnées dans le développement de ses compétences managériales » ; « nous avons intégré en janvier un nouveau directeur général. Nous avons intégré un DRH. Nous sommes en train de changer le directeur des programmes hors Amérique et on recrute aujourd'hui des personnes qui ont plus d'expérience, qui sont, qui ont plus de compétences managériales justement. Quitte à ce que les compétences techniques opérationnelles soient moindres, puisqu'on part du principe qu'il est plus facile d'acquérir des compétences techniques opérationnelles que finalement, d'acquérir des compétences managériales de façon rapide. Donc, aujourd'hui, il y a une prise de conscience et il y a une volonté qui est pour le moment au stade d'embryon puisqu'on a commencé à mettre les choses en place » ; « Notamment, l'un des problèmes sur lesquels on va travailler, c'est que nos managers restent des opérationnels avant tout et donc ont tendance à privilégier l'opérationnel et la production et à délaissé toutes les tâches plus managériales ou perçues comme administrative. Et donc, ça, c'est quelque chose qu'on prévoit de corriger dans le futur. » ; « Déjà on compte sur l'expertise des gens. Donc, on recrute des gens qui ont un très fort niveau, qui ont même parfois une expertise dans leur domaine, et donc on compte sur cette expertise pour qu'il comprenne ce qu'il doit faire. Qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire de base. »</p>
Partie clef de l'entreprise	Centre opérationnel et Ligne managériale	<p>« Structurellement, nous avons une holding qui est en Asie, tout simplement parce qu'on a de gros projets en Asie et que notre directeur est installé en Asie. De cette holding dépendent donc une première société juridique historique qui est en France. La société française qui a tous les services support et la force de vente et une partie des coordinateurs projets France, Europe et Afrique. Et puis, une autre structure qui est en Asie, à Singapour, qui est la structure opérationnelle à laquelle sont reliés généralement par des portages salariaux, nos collaborateurs disséminés à travers le monde » ; « On a deux grands types de services. Bien sûr, les services support donc évidemment finances et un service RH et un service communication. Ces trois services sont des petits services de trois à cinq personnes chacun. Puis, nous avons les services opérationnels qui sont séparés en deux grandes catégories : les services qu'on appelle chez nous Programm. Ce sont les sales et chargés de clientèle qui s'occupent de la partie services. Donc services au sens notre offre de services ; qui contactent les entreprises, qui effectuent des audits chez eux, qui font les études de faisabilité pour la mise en place des projets. Ces services-là représentent, je dirais, 20 à 25 personnes. Et puis, enfin, nous</p>

		<p>avons les services opérationnels projet avec un découpage régional, une région Asie, une région Afrique et une région Amériques et transversale dans ce service projet, il y a un département que nous appelons Central opération qui est en charge de tous les aspects techniques transverses, de la conception de nos outils, de conception de nos méthodologies, de récolte de nos informations terrain puisque nous mesurons nos impacts terrain, de recherche également sur les problématiques de carbone, sur des problématiques agricoles un peu pointues. Les projets, ba c'est le reste de l'entreprise. Je dirais que ça représente une quarantaine de personnes. » ; « Nous avons ensuite un CEO. Cela fait déjà deux personnes. Qui dirige un comité de direction. Dans le comité de direction, nous avons quatre personnes, bientôt cinq. Nous avons cinq personnes dans ce comité de direction. Ensuite, nous avons sept responsables, enfin ce qu'on appelle les headof chez nous. Ceux qui sont responsables, qui managent les business unit d'un côté où les régions opérationnelles de l'autre, donc les programmes et régions opérationnelles projets » ; « Et ensuite, nous avons une grosse vingtaine facile, voire plus de... On en a plus que ça. On a presque une trentaine de senior managers et managers » « On a beaucoup plus de managers finalement, quand on regarde la chaîne que de personnes qui sont juste uniquement encadrées. » ; « C'est indiscutablement le service opérationnel et le service programme [qui sont les plus valorisés] » ; « Et je pense pardon parce que je pense que c'est important. En y réfléchissant, je crois qu'il y a aussi. La géographie favorise ça, c'est-à-dire que les salles sont au bureau de Paris et ce sont les plus nombreux. Donc, c'est ceux qui ont le plus la possibilité d'exprimer ce dont ils ont besoin, ce qu'ils veulent, leurs contraintes, leurs problèmes, etc. Etc. Les équipes projets sont souvent très loin et parfois très isolés, donc c'est beaucoup plus difficile pour eux de faire porter leur voix en raison de la distance, du décalage horaire, mais parfois aussi de la considération qu'on peut avoir pour un Indonésien par rapport à un ingénieur français, même chez nous. Malheureusement, c'est juste des réflexes inconscients. Mais voilà, c'est très clairement les programmes dans un premier temps. Ensuite, les projets parce que pareils, parce que déjà, c'est ce qu'on vend. Au final, c'est notre outil de production. Les projets, donc, forcément, voilà. Et puis, notre président est quelqu'un qui a toujours été très proche des petits producteurs dans les pays dans lesquels on intervient et donc les projets étant au contact de ces petits producteurs, il y a une valorisation qui se fait là-dessus. Et je ne vous l'apprends pas le parent pauvre. C'est évidemment les services supports. Pour vous donner un exemple, le jusqu'en octobre 2018, c'est-à-dire il n'y a pas si longtemps que ça, ça fait à peine un an et demi. Je gérais toute seule l'intégralité des services support pour 70 personnes. Toute seule. Mais heureusement, on a corrigé le tir et aujourd'hui, on a une vraie directrice financière qui a une équipe. On a un vrai DRH et on est une équipe. Donc bon, ça s'arrange »</p>
Paramètre de conception	Paramètre de conception Société G	Illustrations extraites des entretiens
Spécialisation du travail	Peu de spécialisation	<p>« On a beaucoup plus de managers finalement, quand on regarde la chaîne que de personnes qui sont juste uniquement encadrées » ; « Et pareil au niveau des projets pour que vous compreniez bien. Donc, si je prends par exemple la région Asie, je vais avoir, je vais avoir la responsable régionale Asie qui est située à Bangkok. Mais par exemple, en Indonésie, je vais avoir un manager, ce qu'on appelle chez nous un country manager, c'est-à-dire une personne qui va manager le pays en particulier. Lui, il a trois personnes en dessous de lui. Et on peut avoir des country managers qui n'ont personne en dessous d'eux. Je ne sais pas si vous les considérez</p>

		<p>comme des managers, quand même. Ce n'est pas des managers au sens ressources humaines du terme. Mais nous, on les considère comme des managers et on a cet exemple-là. En Thaïlande, par exemple, où on a juste une seule personne qui gère la Thaïlande en autonomie et qui a un grade de manager » ; « C'est simple, on a à date 5, on a un technicien qui est le bas du bas de l'échelle, surtout dans les pays. Ensuite, on a officier qui sont les coordinateurs au niveau des projets. Mais qui est le bas de l'échelle, en revanche, pour tout ce qui est programme et support. Ensuite, on a manager donc très vite, ensuite senior manager et ensuite on a directeur. Enfin non pardon, HeadOf aujourd'hui et directeur. Donc aujourd'hui, on en a six. » ; « Ah non, je ne pourrais pas. Et bien, c'est-à-dire que c'est très, ça dépend... Autant les services support, il y a quand même un certain nombre de tâches qui deviennent répétitives, même si le fait que nous soyons en scale up et donc en restructuration permanente fait que les services support aussi ont pas mal de tâches. Par exemple, le SIRH c'est une tâche voilà quand on l'aura implémenté en l'aura implémenter. Basta ! Donc, c'est en train d'évoluer au niveau de services support, mais c'est eux qui avaient les tâches les plus récurrentes régulières. Sur les programmes, c'est du service. Donc, le service, par définition, s'adapte aux besoins du client. Alors, on va avoir, oui, des grandes familles de tâches qui vont se retrouver, comme les audits, les études d'impact, les bilans carbone. Ce genre de chose, mais c'est assez variable en fonction des besoins du client. Et puis, comme on est encore une fois dans un esprit startup, on a tendance à dire oui au client et à réfléchir après à comment on va le faire. Donc, on intègre sans arrêt de nouvelles tâches. Au niveau des projets, j'imagine qu'il doit y avoir quelque chose qui doit être aussi assez normé, assez cyclique et assez répétitif puisque tout s'articule en général autour de programmes de plantation. Donc, on a pareil, des grandes familles de tâches, tout ce qui est de l'ordre de la plantation. Tout ce qui est de l'ordre de la formation des producteurs. Tout ce qui est de l'ordre de la préparation du projet et de la structuration de la coopérative. Mais on est systématiquement dans des pays nouveaux où on est systématiquement dans des contextes nouveaux » ;</p>
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	<p>« Et du coup, pour vous donner un exemple aux RH, il arrive très fréquemment que lorsque les choses arrivent sur mon bureau, la proposition a déjà été faite aux candidats sans vérifier si elle est conforme, compliant, ok avec nos pratiques. Et derrière, il n'y a plus rien à faire. » ; « Absolument pas [standardisation des processus de travail] » ; « Non [nos procédures et modes opératoires ne sont pas écrits] » ;</p>
Formation	Importante	<p>« . Mais il y a une volonté d'accompagner les managers sur des formations, que ce soit en termes d'attitude, de coaching, pour leur faire prendre conscience de ce qu'est-ce qu'être manager aujourd'hui. Qu'est-ce que ça implique ? » ; « Alors effectivement, au niveau de l'opérationnel, il y a eu un parcours de onboarding qui a été créé avec la première semaine, tout un tas de réunions de formation et d'explication de la société, nos métiers, nos process, etc. Au bout de 1 mois, un entretien de l'état des lieux et de définition des objectifs à trois mois, puis à six mois, donc à deux mois puisqu'il n'en est plus de deux à six mois. Et donc, ces trois entretiens ponctuent la période d'essai et à l'issue de la période d'essai, on considère que la personne a fini son intégration » ; « Déjà on compte sur l'expertise des gens. Donc, on recrute des gens qui ont un très fort niveau, qui ont même parfois une expertise dans leur domaine, et donc on compte sur cette expertise pour qu'il comprenne ce qu'il doit faire. Qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire de base. » ; «</p>
Socialisation	Important	<p>« On a un président qui est assez charismatique » ; « On a mis en place à une époque un dispositif de parrainage. Donc, quand la personne arrivait, elle était associée à quelqu'un d'autre qui était plus ancien. Ce programme a été un peu abandonné, mais on a, avec le directeur des ressources humaines, l'intention de le</p>

		<p>remettre en œuvre » ; « On avait un ce qu'on appelle un anuel gardening, donc un séminaire annuel qui durait quinze jours. C'était très long et on rassemblait en France la totalité de nos équipes et donc en général, ce séminaire se passait en deux temps un premier temps plus opérationnel, process, métiers, avec une semaine à Paris et puis un une semaine plus team building, avec quand même des aspects métiers ou technique de ci de là, mais quand même plus team building et augmentation de nos compétences générales sur l'écologie de manière générale. C'était la façon dont ça se passait jusqu'ici. Aujourd'hui, de ce que j'en sais, la tendance, elle est à scinder déjà, ce temps qui est beaucoup trop long, à conserver deux semaines, mais à les répartir différemment dans l'année au lieu de les faire en une seule fois de les faire peut-être en deux temps dans l'année. Ça, c'est ce qu'on a commencé à mettre en place à partir de l'année dernière. » ; « Et puis, par exemple, pour les projets, on va avoir des je vais dire je vais appeler ça voyage initiatique. Par exemple, chaque personne sur un projet va être amené à aller suivre un autre projet pendant une semaine en formation. Alors, ce n'est pas des formations puisqu'il n'y a pas d'encadrement réel de formation et pas de programme de formation. Mais c'est de la formation liée à l'observation et à la transmission directe et orale qui se fait comme ça. » ; « On engage des personnes autant que des compétences. Donc, pour nous, on apporte une grande importance à ce qu'on appelle le fit culture des collaborateurs. Et puis, on a des populations qui sont très engagées et donc souvent, c'est des gens qui sont très sensibilisés à toutes les problématiques d'équité, d'égalité, de bien être au travail, de bien être, de bienveillance, etc. Etc »</p>
Regroupement en unité	Par fonction puis par régions ou par marché	<p>« Chez les programmes, ce sont des business units sectoriels. On en a quatre. On a un secteur agroalimentaire où une première business unit. On a une business unit également cosmétique. Il y a des gros enjeux d'approvisionnement en matières premières naturelles au niveau des cosmétiques. Donc ça, ce sont nos deux grosses business units. Ensuite, on a une business unit qui s'appelle Luxe&Fashion. Et celle-ci est top secrète parce qu'on travaille avec des clients qui sont dans des secteurs où il y a beaucoup de secret professionnel et donc qui veulent maîtriser leur communication. La communication sur nos partenariats. On est pareil sur des filières naturelles de produits de luxe, la soie ou d'autres choses, soit sur des filières animales. Donc c'est encore plus sensible du fait qu'aujourd'hui, il y a des enjeux de bien-être animal dont on s'occupe également. Et puis, on a une dernière business unit qui s'appelle Industrie & Services et qui s'adresse donc à tout le reste des secteurs industrie lourde et société de services » ; « Et puis, enfin, nous avons les services opérationnels projet avec un découpage régional, une région Asie, une région Afrique et une région Amériques »</p>
Taille des unités	Petites	<p>« Je pense qu'on peut dire un, il y en a quelqu'un [des managers] qui en ont deux [des subordonnés]. Ça doit être un avec une virgule. [...] Si je considère les top managers, on est plus à 2 ou 3. Peut-être parce que, mine de rien, les headof font pencher la balance de l'autre côté. On va dire de deux avec une virgule. En moyenne, les headOf sont sur des cellules où ils ont 6/7 personnes je pense. » ; « Six, sept personnes par unité ou par région »</p>
Système de planification et de contrôle	Contrôle des résultats	<p>« En fait, je ne sais pas si on peut appeler ça, contrôler que le travail est réalisé. Il n'y a pas de contrôle au sens où le seul domaine où ça s'appliquerait, c'est sur les services support. Et je crois pas qu'il y ait un contrôle particulier, que le travail a été réalisé. On travaille énormément à la confiance. C'est le principe des sociétés qui sont un peu décentralisées. Mais que ce soit au niveau des projets ou au niveau des programmes, il n'y a pas besoin d'avoir un contrôle parce que les résultats parlent d'eux-mêmes, en fait » ; « Alors, au niveau des programmes, je sais qu'il y a une exigence très importante et je pense qu'il doit y avoir des revues de propal par les seniors sur les plus jeunes avant les réunions clients. Ça, c'est ce que j'imagine en termes de qualité.</p>

		<i>Pour ce qui est du terrain, on a, comme je vous l'ai dit, des mesures. On fait des mesures d'impact. En fait, ça fait partie de nos projets. La qualité est intégrée dans ce que nous vendons à nos clients. » ; « Non, non, impossible. On travaille avec du vivant. Impossible [de standardiser les produits ou services vendu par l'entreprise] » ;</i>
Mécanismes de liaison	Important	<i>« Et d'ailleurs, on a une cellule transverse dont je fais partie, qui est en train d'essayer de créer un oneaone sur comment on met en place un projet avec tous les aspects. Et c'est ça balbutie et c'est hyper nouveau » ; « Quand je vous disais on n'a pas de circuit d'information. Malheureusement, ils se font au sein des services. Il y a une bonne communication, même si bonne communication en termes de quantité et pas de qualité, parfois c'est très compliqué parce qu'ils ont des intérêts contradictoires, mais entre les projets et les programmes. Mais du coup, communiquent énormément. Surtout, je dirais entre le programme et puis celui qui réalise son projet sur le terrain, donc là, du coup, il y a une bonne communication entre les services opérationnels » ; « On appelle ça des task force chez nous, mais j'imagine que c'est ça [des groupe projets]. [...] Oui complètement. On en a plein. » ; « - Oui, il y a des groupes... on a un programme de ce qu'on appelle le knowledge management, qui est un travail d'équipe qui vise à rechercher de l'info et à structurer la connaissance autour de problématiques qu'on rencontre souvent dans nos métiers. Et du coup, il y a des Knowledge groupes. Qui sont définis et qui travaillent de façon récurrente sur ce sujet. Normalement, chaque personne de la société appartient plus ou moins à un knowledge groupe. »</i>
Décentralisation	Décentralisation horizontale et verticale sélective	<i>« On encourage beaucoup l'autonomie au sein des équipes et du coup, très rapidement, on a quand même beaucoup de managers » ; « En Thaïlande, par exemple, où on a juste une seule personne qui gère la Thaïlande en autonomie et qui a un grade de manager. » ; « . Il faut comprendre que chez nous, il y a une culture auto entrepreneuriale qui est très forte et que donc les attitudes auto entrepreneuriales, l'autonomie, la prise de décision à son niveau sont très encouragées » ; « aujourd'hui, on est en train de remettre de la centralisation. On garde cette volonté de garder cet attachement à l'esprit entrepreneurial et à l'autonomie des cellules. Ça, c'est quelque chose qui reste parce que ça fait partie de notre culture. Parce qu'aujourd'hui, on est tous au fait et donc en réflexion sur tout ce qui est autour de l'entreprise libérée. Sans aller jusque-là, parce qu'on n'est clairement pas mûr, vu notre population beaucoup trop jeune. Mais il y a une sensibilité à ça. Et donc on essaye d'aider nos collaborateurs à être autonomes, à pouvoir prendre des décisions à leur niveau, à être plus apporteur de solutions que poseur de problèmes. Et du coup, pour qu'ils soient porteurs de solutions, il faut que derrière la capacité de prendre quelques décisions mineures sans forcément déclencher toute l'armée mexicaine derrière. Mais. Mais c'est vrai que l'on a besoin aujourd'hui de recentraliser. » ; «</i>
Facteur de contingence	Facteurs de contingence Société G	Illustrations extraites des entretiens
Taille de l'entreprise	Petite	<i>« Nous avons aujourd'hui entre 80 et 90 salariés »</i>

Âge de l'entreprise	Jeune	« 2008 »
Domaine d'activité	Environnement/ service aux entreprises	« Nous sommes une entreprise de conseil » ; « Nous avons deux activités, une première activité qui est une activité de conseil aux entreprises. On évalue leur impact socio environnemental et on essaie de leur apporter des solutions pour réduire cet impact. Et puis, c'est la première activité. La seconde activité, c'est une activité de création et d'implémentation de projets sociaux environnementaux dans les pays dans lesquels on est implanté. »
Environnement	Complexe et dynamique	« Néanmoins, on est dans un secteur porteur aujourd'hui puisqu'on fait de l'écologie qu'il y a une prise de conscience de tous les acteurs politiques, économiques et même citoyens, et donc ça permet de contrebalancer le fait qu'on est encore une très petite structure. » ; « , mais j'imagine que c'est un secteur qui est de plus en plus concurrentiel parce qu'il y a de plus en plus de boulot. Mais en même temps, comme c'est un secteur de plus en plus porteur, de plus en plus de demandes. En fait c'est compliqué pour moi de répondre parce qu'on n'a jamais considéré que nos concurrents étaient des concurrents. On est, on a un objectif commun qui est d'essayer d'adresser le changement climatique et d'inverser les impacts négatifs des activités humaines sur l'environnement et les personnes. Et du coup, on a tendance à se considérer comme au sein d'un écosystème où on est tous dans le même bateau et où on essaie de tout œuvrer dans le même sens. C'est pour ça que j'ai du mal à vous répondre, mais si je parlais à un programme dont le but est de vendre, il aurait une vision totalement différente de la mienne » ; « [La demande] Elle est croissante, en forte croissance d'ailleurs » ; « [notre cible est] Les grands acteurs économiques. Ceux qui ont un impact important et donc qui ont la capacité, en changeant leur mode de fonctionnement, de renverser la vapeur. » ; « un contrat permet d'anticiper un certain nombre de choses et donc la réponse pourrait être oui. Néanmoins, on reste une société de services et donc on reste une société qui n'est pas indispensable à la grande marche de nos clients. Et donc, aujourd'hui, par exemple, très clairement, dans un contexte comme celui et comme le contexte actuel situation historique inédite, personne ne sait où ça va venir et probablement méga crise économique derrière. On est incapable de vous dire si, dans les budgets qui vont devoir être coupés pour que les grandes entreprises puissent ensuite redresser la barre »
Système technique	Complexe et non régulateur	« On a effectivement tous des logiciels et on a trois outils principaux, on a la suite Google qui nous sert d'outil de communication. On a le pack Office qui nous sert de base parce que la majorité des outils métier sont sur Excel et on a un petit qui s'appelle Beatrix, qui est normalement est un outil de gestion de projet. Mais dont on se sert principalement pour remplacer cela par une messagerie interne. Et là, on est en train d'implémenter SIRH » ; « Pour les projets, ça chute drastiquement. Tous ceux qui sont en déplacement sur le terrain travaillent très, très peu avec leur ordinateur et ils doivent travailler 50% du temps, voire moins avec leurs ordinateurs. Mais tous les autres c'est 100% du temps » ; « On est en train de travailler sur la simplification et je pense qu'aujourd'hui, les outils sont plus facteurs de perte de temps et de perte d'énergie parce que c'est des outils qui sont plus adaptés, qui sont pour beaucoup, beaucoup trop complexes. Ça, je le sais puisqu'il y a une task force qui est dédiée à la simplification des outils. Donc oui, l'impact des outils informatiques, c'est il y en a trop et ils sont trop complexes, donc ils ne sont pas bons. »

12. Analyse des résultats

De même que pour l'étude 1, l'ensemble des analyses statistiques de l'étude 2 ont été réalisées à l'aide du logiciel IBM SPSS V 20. Tout d'abord, nous vérifierons la consistance de nos échelles de mesure à l'aide des mêmes indicateurs que pour l'étude 1. Ceci nous permettra de confirmer que les nuances ayant été introduites pour adapter ce questionnaire au contexte de l'étude n'ont pas entraîné de perte de fidélité de nos échelles. Puis nous décrirons nos résultats et présenterons la matrice de corrélations bivariées pour chaque variable du questionnaire de l'étude 2. Cette étape nous permettra de comparer les résultats obtenus à l'étude 2 avec ceux obtenus à l'étude 1. En troisième partie, nous analyserons l'impact des caractéristiques de structure des organisations ainsi que leurs facteurs de contingence sur l'intention d'utiliser et ses déterminants. Enfin, nous vérifierons s'il y a des effets des variables démographiques et du rôle attribué dans PeopleSpheres sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel et ses prédicteurs.

12.1. Contrôle de la fidélité des échelles de mesures

Le questionnaire utilisé pour l'étude 2 n'est pas identique à celui de l'étude 1. De plus, les qualités métriques d'un questionnaire sont impactées par l'échantillon auprès duquel il a été administré (Debbabi, 2014). Conformément aux analyses réalisées pour le questionnaire de l'étude 1, nous proposons de contrôler la consistance de nos échelles à l'aide de deux indices, l'alpha de Cronbach et le Lambda-6 de Guttman lorsque celles-ci contiennent au moins 3 items. Lorsque les échelles ne contiennent que deux items, nous vérifierons leur corrélation à l'aide du Tau-B de Kendall.

Le tableau 37 montre que les indices de consistance des échelles facilité d'utilisation perçue ($\alpha = 0,788$; $\lambda = 0,747$), conditions facilitatrices ($\alpha = 0,705$; $\lambda = 0,649$), justice

informationnelle ($\alpha = 0,783$; $\lambda = 0,711$) et expérience antérieure ($\alpha = 0,834$; $\lambda = 0,815$) sont supérieurs ou proche de 0,70, et sont donc acceptables.

TABLEAU 37 : INDICES DE CONSISTANCE INTERNE POUR LES ÉCHELLES COMPORTANT AU MOINS TROIS ITEMS.

Échelle	N	α de Cronbach	Lambda-6	Nombre d'items
Facilité d'utilisation perçue	105	,788	,747	4
Influence sociale	105	,684	,662	4
Conditions facilitatrices	105	,705	,649	3
Justice informationnelle	105	,783	,711	3
Expérience antérieure	105	,834	,815	3

L'échelle "influence sociale" présente une consistance interne faible ($\alpha = 0,684$; $\lambda = 0,662$). Le tableau 38, nous permet d'identifier que la suppression de l'item « *La direction générale aidera dans l'utilisation du chatbot RH* » permet d'améliorer la consistance de l'échelle ($\alpha = 0,711$; $\lambda = 0,664$). Nous choisissons donc d'exclure cet item de l'échelle "influence sociale" et de l'isoler sous l'appellation « Soutien de la direction ».

TABLEAU 38 : MATRICE D'ANALYSE DE LA CONSISTANCE INTERNE POUR L'ÉCHELLE D'INFLUENCE SOCIALE

Item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Lambda-6 en cas de suppression de l'élément
Les personnes qui influencent mon comportement pensent que je devrais utiliser le chatbot RH.	,522	,435	,584	,487
Les personnes qui me semblent importantes pensent que je devrais utiliser le chatbot RH.	,624	,487	,508	,412
La direction générale aidera dans l'utilisation du chatbot RH.	,330	,126	,711	,664
L'entreprise dans son ensemble encouragera l'utilisation du chatbot RH	,417	,177	,649	,614

Lors de l'analyse de la consistance des échelles pour l'étude 1, nous avons pu observer que la suppression de l'item « *Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH* » permettait d'améliorer la consistance interne de l'échelle des conditions facilitatrices. Bien que les indices de consistance soient cette fois acceptables, nous avons souhaité vérifier si nous obtenions les mêmes résultats. Le tableau 39 montre qu'en effet, la suppression de cet item permet dans cette situation également d'améliorer la consistance interne de l'échelle. Cette observation vient soutenir l'idée que le fait qu'un interlocuteur dédié soit disponible n'est pas forcément perçu comme une condition facilitatrice lorsqu'une technologie intelligente est étudiée.

TABLEAU 39 : MATRICE D'ANALYSE DE LA CONSISTANCE INTERNE POUR L'ÉCHELLE CONDITIONS FACILITATRICES

Item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J'ai les ressources nécessaires pour utiliser un chatbot RH.	,593	,411	,519
J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser un chatbot RH.	,612	,420	,495
Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH.	,378	,144	,773

Comme le montre le tableau 40, la consistance mesurée par le Tau-b de Kendall est significative et acceptable pour les échelles de l'utilité perçue, $\tau_b = 0,606$; $p < 0,01$, de la confiance en l'entreprise, $\tau_b = 0,798$; $p < 0,01$ et de l'intention d'utiliser, $\tau_b = 0,764$; $p < 0,01$. En revanche, comme pour le questionnaire de l'étude 1, les deux items de l'échelle contrôle comportemental perçu ne sont pas corrélés, $\tau_b = 0,057$; $p = 0,47$. Nous faisons le même choix que précédemment et conservons les deux items en tant que variables distinctes.

TABLEAU 40 : COEFFICIENTS DE CORRÉLATION POUR LES ÉCHELLES DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE 2 À DEUX ITEMS.

Échelle	N	Tau-B (τ_b)	Sig.	Nombre d'items
Utilité perçue	105	,606*	0,000	2
Confiance en l'entreprise	105	,798*	0,000	2
Contrôle comportemental perçu	105	,057	0,472	2
Intention d'utiliser	105	,764*	0,000	2

12.2. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Tout d'abord, rappelons que pour l'ensemble des échelles les scores pouvaient aller de 1 à 7. Nous pouvons noter que les scores moyens obtenus pour l'étude 2 sont proches de ceux obtenus pour l'étude 1. Nous pouvons par exemple observer que, pour la variable utilité perçue le score moyen de l'étude 1 était de 4,57 et que pour l'étude 2, il est de 4,72, ou que pour la variable confiance en la technologie le score moyen à l'étude était de 4,62 et que pour l'étude 2, il est de 4,58. Notons tout de même qu'il y a un écart de 1 point entre le score moyen obtenu à l'étude 1 pour le contrôle comportemental perçu et celui obtenu à l'étude 2 (resp. $M = 5,75$; $M = 4,40$).

De plus, le tableau 41 permet de confirmer ce que nous avons précédemment observé. En effet, les répondants semblent avoir des opinions plutôt positives quant à l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $M = 5,06$ ($ET = 1,56$) et ses déterminants.

TABLEAU 41 : MOYENNE ET ÉCART TYPE POUR CHAQUE VARIABLE

Échelle	Moyenne	Écart-type	N
Facilité d'utilisation perçue	5,24	1,11	105
Utilité perçue	4,72	1,50	105
Influence sociale	4,24	1,13	105
Conditions facilitatrices	5,36	1,14	105

Soutien direction	4,62	1,56	105
Confiance en la technologie	4,58	1,33	105
Confiance en l'entreprise	5,52	1,55	105
Confiance en le fournisseur	5,38	1,38	105
Justice informationnelle	4,50	1,17	105
Sentiment d'efficacité personnelle	5,78	1,24	105
Contrôle comportemental perçu	4,40	2,06	105
Expérience antérieure positive	5,44	1,23	105
Intention d'usage	5,06	1,56	105

Nos résultats ne suivent pas une distribution normale et comprennent de nombreux ex-aequo. Nous avons donc fait le choix d'utiliser le Tau-B de Kendall pour étudier les corrélations entre nos variables tout comme dans l'étude 1. Le tableau 42, reprenant les coefficients de corrélations bivariés pour chaque paire de variables, est cohérent avec les résultats obtenus à l'étude 1. Les déterminants identifiés à l'aide du modèle de régression à l'étude 1, présentent dans l'étude 2 des corrélations acceptables et significatives avec l'intention d'usage de l'agent conversationnel. En effet, l'utilité perçue, $\tau_b = 0,66$; $p \leq 0,01$, l'influence sociale, $\tau_b = 0,40$; $p \leq 0,01$, la confiance en la technologie, $\tau_b = 0,49$; $p \leq 0,01$ et la justice informationnelle perçue, $\tau_b = 0,47$; $p \leq 0,01$ sont positivement et significativement corrélées à l'intention d'usage. Nous pouvons également observer que, contrairement à l'étude 1, dans l'étude 2 la confiance en le fournisseur est corrélée à l'intention d'usage de l'agent conversationnel, $\tau_b = 0,45$; $p \leq 0,01$. Cette observation peut s'expliquer par le fait que cette étude a été menée auprès d'utilisateurs de PeopleSpheres par la société qui édite ce logiciel, ce qui a probablement contextualisé les réponses aux questions relatives à la confiance envers le fournisseur.

De plus, nous retrouvons une seconde différence avec l'étude 1 au niveau du sentiment d'efficacité personnelle, qui présente cette fois une corrélation significative et acceptable (plus

importante) avec l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $\tau_b = 0,40$; $p \leq 0,01$. En revanche, le contrôle comportemental perçu n'est toujours pas corrélé à l'intention d'usage, $\tau_b = - 0,03$; $p = 0,69$.

Enfin, nous retrouvons une corrélation significative et acceptable entre l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,46$; $p \leq 0,01$. De même entre la justice informationnelle et l'utilité perçue, $\tau_b = 0,51$; $p \leq 0,01$, la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,48$; $p \leq 0,01$ et la confiance la technologie, $\tau_b = 0,56$; $p \leq 0,01$. Ainsi qu'entre la confiance en la technologie et l'utilité perçue, $\tau_b = 0,52$; $p \leq 0,01$, la facilité d'utilisation perçue, $\tau_b = 0,47$; $p \leq 0,01$. En revanche, la corrélation entre la confiance en la technologie et les normes sociales, $\tau_b = 0,38$; $p \leq 0,01$ frise les .40 (sic).

TABLEAU 42 : MATRICE DE CORRÉLATION BIVARIÉE INTER VARIABLES BASÉE SUR LE TAU-B DE KENDALL

Échelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Facilité d'utilisation perçue	1,00												
2.Utilité perçue	,46**	1,00											
3.Influence sociale	,35**	,41**	1,00										
4.Conditions facilitatrices	,49**	,29**	,18	1,00									
5.Soutien direction	,18	,33**	,23**	,21**	1,00								
6.Confiance en la technologie	,47**	,52**	,38**	,34**	,27**	1,00							
7.Confiance en l'entreprise	,29**	,35**	,21**	,24**	,40**	,40**	1,00						
8.Confiance en le fournisseur	,45**	,44**	,30**	,28**	,21**	,44**	,45**	1,00					
9.Justice informationnelle	,48**	,51**	,38**	,33**	,22**	,56**	,33**	,42**	1,00				
10.Sentiment d'efficacité personnelle	,58**	,35**	,19	,62**	-,07	,35**	,28**	,37**	,36**	1,00			
11. Contrôle comportemental perçu	-,01	-,01	-,01	-,03	-,07	-,03	-,07	-,01	,02	,06	1,00		
12.Expérience antérieure positive	,32**	,24**	,14	,23**	,19**	,32**	,32**	,52**	,24**	,29**	-,09	1,00	
13.Intention d'usage	,41**	,66**	,40**	,34**	,29**	,49**	,39**	,45**	,47**	,40**	-,03	,33**	1,00

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Dans l'ensemble, l'analyse des prédictions entre variables est extrêmement proche de ce que nous avons pu observer lors de l'étude 1. En raison des distributions et de la non-normalité des résidus de régression, nous ne sommes pas autorisés à conduire d'analyse de régression multiple permettant de hiérarchiser les prédicteurs en fonction de leur pouvoir prédictif spécifique. Il en va de même pour d'éventuelles analyses de modération.

12.3. Analyse de l'impact des caractéristiques de l'organisation et des facteurs de contingence

L'objectif principal de l'étude 2 est de déterminer si certains facteurs organisationnels influencent l'intention d'utiliser un agent conversationnel et ses déterminants. Nous proposons donc d'étudier en premier lieu les éventuelles différences de distribution selon la société dans laquelle les participants travaillent. Puis nous étudierons plus spécifiquement le rôle des caractéristiques organisationnelles et des facteurs de contingence sur l'intention d'usage et ses déterminants²². Cette étude étant en partie basée sur des hypothèses exploratoires, nous ne nous contenterons pas de tester nos hypothèses, mais réaliserons pour chaque paramètre de conception une analyse de son impact sur les scores relatifs à l'intention d'utiliser l'agent conversationnel et chacun de ses déterminants. Pour chaque partie, nous commencerons par étudier les résultats relatifs à nos hypothèses, puis nous présenterons les autres effets significatifs identifiés.

Nos données ne respectant pas les conditions pour effectuer des tests statistiques paramétriques, nous réaliserons nos analyses à l'aide de tests non-paramétriques. Dans le cas, où nous avons deux échantillons indépendants, nous procéderons à des tests U de Mann Whitney et dans les autres cas, nous réaliserons des tests de Kruskal-Wallis permettant

²² Les déterminants sont les variables présentant dans l'étude 2 une corrélation acceptable ($\geq 0,40$) et significative avec l'intention d'utiliser. Les autres variables ne seront pas traitées.

d'identifier des différences significatives dans la distribution des scores d'une variable selon un critère de regroupement défini.

12.3.1. Des différences de scores assez systématiques selon la société employeur du participant, justifiant de s'intéresser aux éléments de structure

Nous pouvons observer qu'à l'exception de l'influence sociale, $\chi^2(6) = 10,426$, $p = 0,108$, les distributions des scores varient significativement pour les perceptions de soutien de la direction, $\chi^2(6) = 20,817$, $p = 0,002$, de justice informationnelle, $\chi^2(6) = 16,545$, $p = 0,011$, d'utilité perçue, $\chi^2(6) = 18,589$, $p = 0,005$, de facilité d'utilisation perçue, $\chi^2(6) = 24,224$, $p = 0,000$, de confiance en la technologie, $\chi^2(6) = 20,996$, $p = 0,002$, de confiance en le fournisseur, $\chi^2(6) = 30,152$, $p = 0,000$ et d'intention d'usage, $\chi^2(6) = 17,195$, $p = 0,009$ en fonction de la société employeur. Cette dernière observation soutient notre première hypothèse en validant que l'entreprise dans laquelle la technologie est utilisée influence l'intention d'usage de celle-ci par les collaborateurs.

À titre d'illustration, nous pouvons noter que les personnes travaillant dans les sociétés B et G avec des rangs moyens respectifs de 33,5 et 44,5 pour l'intention d'utiliser sont celles ayant le moins l'intention d'utiliser l'agent conversationnel (Annexe 8). La société B présente des scores moyens faibles pour chaque variable, contrairement à la société G qui présente des rangs moyens situés dans la moyenne pour les autres variables. À l'inverse, les participants travaillant dans les sociétés A et D, avec des rangs moyens respectifs de 69,76 et 68,94 pour la variable intention d'utiliser, sont ceux qui ont le plus l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. La société A, présente des rangs moyens élevés pour l'ensemble des autres variables. La société D présente des rangs moyens élevés pour les autres variables à l'exception du soutien de la direction et de la confiance en le fournisseur.

TABLEAU 43 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D’INTENTION D’USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LA STRUCTURE EMPLOYEUR

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	20,817**	6	,002
Justice informationnelle	16,545*	6	,011
Confiance en la technologie	20,996**	6	,002
Confiance en le fournisseur	30,152**	6	,000
Utilité perçue	18,589**	6	,005
Facilité d'utilisation perçue	24,224**	6	,000
Intention d’usage	17,195**	6	,009
Influence sociale	10,426	6	,108

Ces premières analyses soutiennent l’idée que l’entreprise dans laquelle la technologie sera déployée exerce une influence sur l’intention d’usage des collaborateurs. Cependant ces résultats ne sont qu’une première étape étayant la pertinence de s’intéresser au rôle de l’entreprise dans le processus d’acceptabilité d’un agent conversationnel RH. En effet, l’objectif de cette étude est d’identifier les variables relatives à la structure de l’organisation et à son contexte pouvant, en partie du moins, expliquer l’influence de l’entreprise sur l’intention d’usage et ses déterminants.

Dans les parties suivantes, nous analyserons donc l’influence spécifique des mécanismes de coordination, des différents paramètres de conception et des facteurs de contingences des sociétés sur l’intention d’usage et ses déterminants. Ceci nous permettra d’identifier parmi les différentes variables de structure et de contexte, lesquelles exercent une influence sur l’acceptabilité d’un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Afin de faciliter la lecture des résultats présentés dans les parties suivantes, nous avons ajouté en Annexe 9, un tableau synthétisant pour chacune des sociétés leurs mécanismes de coordination, leurs paramètres de conception et leurs facteurs de contingence.

12.3.2. Impact des mécanismes de coordination de la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Afin d'analyser les effets des mécanismes de coordination²³ dominants sur la distribution des scores de l'intention d'usage et de ses prédicteurs, nous avons procédé à un encodage de la variable « mécanismes de coordination ». Nos hypothèses distinguent deux catégories de mécanismes de coordination : d'un côté, ceux faisant appel à des interactions interindividuelles à savoir, l'ajustement mutuel et la supervision directe et d'un autre côté, ceux faisant appel à la standardisation. Les résultats présentés dans le chapitre précédent, nous ont permis d'identifier que les sociétés B et G dont le mécanisme de coordination dominant est la standardisation des qualifications ont les rangs moyens les plus faibles pour la variable intention d'utiliser. Nous pouvons également noter que les sociétés D, E et F dont le mécanisme de coordination dominant est, soit la standardisation des procédés de travail, soit la standardisation des résultats présentent des rangs moyens nettement plus élevés que les sociétés B et G concernant l'intention d'usage. Si l'on considère que les mécanismes de coordination sont l'essence même des organisations, alors nous pouvons supposer que ces différences nécessitent de considérer de manière distincte la standardisation des qualifications et les deux autres formes de standardisation. Nous avons donc fait le choix d'extraire la standardisation des qualifications²⁴ pour en faire une catégorie à part.

Tout d'abord, nous pouvons observer que la distribution des scores pour les variables soutien de la direction, $\chi^2(2) = 17,109, p = 0,000$, justice informationnelle, $\chi^2(2) = 7,787, p = 0,02$, confiance en la technologie, $\chi^2(2) = 16,624, p = 0,000$, confiance en le fournisseur, $\chi^2(2) = 9,306, p = 0,01$, utilité perçue, $\chi^2(2) = 9,704, p = 0,008$, influence sociale, $\chi^2(2) = 6,632, p =$

²³ Les mécanismes de coordination correspondent aux moyens utilisés par les entreprises pour coordonner les différents processus permettant l'accomplissement du travail.

²⁴ La standardisation des qualifications est le mécanisme de coordination associé aux structures de type bureaucratie professionnelle.

0,036 et intention d'utiliser, $\chi^2(2) = 0,082$, $p = 0,011$ varie significativement selon le type de mécanisme de coordination dominant dans la structure. En revanche, la facilité d'utilisation perçue ne semble pas impactée de façon forte par cette variable, $\chi^2(2) = 5,468$, $p = 0,065$.

TABLEAU 44 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LES MÉCANISMES DE COORDINATION

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	17,109**	2	,000
Justice informationnelle	7,787*	2	,020
Confiance en la technologie	16,624**	2	,000
Confiance en le fournisseur	9,306*	2	,010
Utilité perçue	9,704**	2	,008
Facilité d'utilisation perçue	5,468	2	,065
Intention d'usage	9,082*	2	,011
Influence sociale	6,632*	2	,036

Le tableau 45 permet d'observer que les personnes travaillant dans une organisation dont le mécanisme de coordination est la standardisation des procédés ou des résultats (rang moyen = 60,46) ont davantage l'intention d'utiliser que celles travaillant dans une société ayant pour mécanisme de coordination l'ajustement mutuel, la supervision directe (rang moyen = 56,82) ou la standardisation des qualifications (rang moyen = 39,80). Ce résultat est partiellement cohérent avec notre hypothèse 2. Il est envisageable que bien qu'ayant pour fondement le respect de pratiques standard acquises, la standardisation des qualifications sous-entende d'importants flux de communication entre professionnels pouvant s'apparenter à des mécanismes naturels d'ajustement mutuel.

Conformément à notre hypothèse 3, les personnes travaillant dans une organisation dont les principaux mécanismes de coordination sont la supervision directe et/ou l'ajustement mutuel (rang moyen = 51,21) perçoivent l'agent conversationnel comme moins utile que celles travaillant dans une organisation dont les mécanismes de coordination principaux sont la

standardisation des procédés et/ou des résultats (rang moyen = 63,21). En revanche, de même que pour l'intention d'utiliser, le tableau 45 montre que les personnes travaillant dans une société dont le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications sont celles qui perçoivent l'agent conversationnel comme le moins utile (rang moyen = 41,33). Comme le montre le tableau 45, ce classement semble se retrouver pour chaque variable prédictive de l'intention d'usage. Nous pouvons donc supposer que le mécanisme de coordination principal de la structure est une variable de contexte exerçant une influence globale sur l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

TABLEAU 45 : RANGS MOYENS SELON LE MÉCANISME DE COORDINATION POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Mécanisme de coordination	N	Rang moyen
Soutien direction	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	51,50
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	66,07
	Standardisation des qualifications	32	37,30
Justice informationnelle	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	57,66
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	59,00
	Standardisation des qualifications	32	40,61
Confiance en la technologie	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	58,69
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	62,51
	Standardisation des qualifications	32	35,00
Confiance en le fournisseur	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	52,45
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	62,39
	Standardisation des qualifications	32	41,20
Utilité perçue	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	51,21
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	63,21
	Standardisation des qualifications	32	41,33
Intention d'usage	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	56,52
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	60,46
	Standardisation des qualifications	32	39,80
Influence sociale	Supervision directe et/ou Ajustement mutuel	31	51,24
	Standardisation des procédés de travail et/ ou des résultats	42	61,55
	Standardisation des qualifications	32	43,48

12.3.1. Impact de la spécialisation du travail appliquée dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

La spécialisation du travail²⁵ appliquée dans la structure employeur du répondant influence la distribution des scores pour l'ensemble des variables, excepté le soutien de la direction, $\chi^2(4) = 7,742, p = 0,101$ et l'influence sociale, $\chi^2(4) = 5,271, p = 0,261$.

TABLEAU 46 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE TYPE DE SPÉCIALISATION DU TRAVAIL

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	7,742	4	,101
Justice informationnelle	10,742*	4	,030
Confiance en la technologie	12,147*	4	,016
Confiance en le fournisseur	22,493**	4	,000
Utilité perçue	14,374**	4	,006
Facilité d'utilisation perçue	15,422**	4	,004
Intention d'usage	10,466*	4	,033
Influence sociale	5,271	4	,261

Nous avons émis l'hypothèse que les personnes travaillant dans une société ayant une spécialisation verticale et horizontale du travail percevraient l'agent conversationnel comme davantage utile, car il permettrait un gain d'effort pour obtenir une information, de gagner en temps d'escalade hiérarchique de la demande et de rendre l'information accessible quel que soit le poste occupé. Le tableau 47 semble infirmer cette hypothèse, puisqu'avec un rang moyen de 62,34, les personnes travaillant dans des structures où il y a peu de spécialisation sont celles ayant la plus forte perception d'utilité quant à l'agent conversationnel. Bien que les personnes travaillant dans une structure présentant une faible spécialisation n'obtiennent pas les rangs moyens les plus élevés pour chaque variable, elles obtiennent des rangs moyens importants tout

²⁵ La spécialisation horizontale est définie par la diversité de tâches que comprennent les postes. La spécialisation verticale correspond au niveau de contrôle que la personne a sur son activité.

de même, comme nous pouvons le noter pour l'intention d'usage (rang moyen = 59,39), la facilité d'utilisation perçue (rang moyen = 65,91), la perception de justice informationnelle (rang moyen = 60,48), la confiance en la technologie (rang moyen = 57,00) et la confiance en le fournisseur (rang moyen = 67,14).

Notons que le nombre de catégories pour ce paramètre étant proche du nombre de structures, il nous semble impossible d'affirmer que c'est bien le type de spécialisation du travail qui exerce cette influence et non un autre facteur propre à chaque société.

TABLEAU 47 : RANGS MOYENS SELON LE TYPE DE SPÉCIALISATION DU TRAVAIL POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Spécialisation du travail	N	Rang moyen
Justice informationnelle	Peu de spécialisation	40	60,48
	Spécialisation horizontale	18	57,06
	Spécialisation verticale	8	60,19
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	32,67
	Spécialisation horizontale et verticale	24	47,81
Confiance en la technologie	Peu de spécialisation	40	57
	Spécialisation horizontale	18	57,61
	Spécialisation verticale	8	65,44
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	28,77
	Spécialisation horizontale et verticale	24	53,88
Confiance en le fournisseur	Peu de spécialisation	40	67,14
	Spécialisation horizontale	18	56,44
	Spécialisation verticale	8	52
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	28,8
	Spécialisation horizontale et verticale	24	42,31
Utilité perçue	Peu de spécialisation	40	62,34
	Spécialisation horizontale	18	44,78
	Spécialisation verticale	8	61,88
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	30,37
	Spécialisation horizontale et verticale	24	54,79
Facilité d'utilisation perçue	Peu de spécialisation	40	65,91
	Spécialisation horizontale	18	54,94
	Spécialisation verticale	8	50,44
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	36,57
	Spécialisation horizontale et verticale	24	41,15
Intention d'usage	Peu de spécialisation	40	59,39
	Spécialisation horizontale	18	50,5
	Spécialisation verticale	8	68,94
	Spécialisation horizontale et verticale limitée	15	33,5
	Spécialisation horizontale et verticale	24	51,1

12.3.1. Impact du niveau de formalisation du comportement appliqué dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Le tableau 48 montre que seul le soutien de la direction perçue, $U = 756,50$, $p = 0,026$ et la facilité d'utilisation perçue, $U = 766,00$, $p = 0,035$ sont influencés par le niveau de formalisation du comportement²⁶ au sein de la structure employeur des participants. Le tableau 48 présente les rangs moyens pour ces deux variables selon le niveau de formalisation du comportement. Ce composant de structure ne présente pas d'effet significatif sur la distribution des scores d'intention d'usage, $U = 997,50$, $p = 0,682$. Notre hypothèse 5 est donc rejetée.

TABLEAU 48 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE NIVEAU DE FORMALISATION DU COMPORTEMENT

Variable	U	Sig.
Soutien direction	756,50*	,026
Justice informationnelle	972,00	,549
Confiance en la technologie	926,50	,350
Confiance en le fournisseur	859,50	,145
Utilité perçue	960,50	,494
Facilité d'utilisation perçue	766,00*	,035
Intention d'usage	997,50	,682
Influence sociale	1038,50	,915

TABLEAU 49 : RANGS MOYENS SELON LE NIVEAU DE FORMALISATION DU COMPORTEMENT POUR LE SOUTIEN DE LA DIRECTION ET LA FACILITÉ D'UTILISATION PERÇUE.

Variable	Formalisation du comportement	N	Rang moyen
Soutien direction	Faible	78	49,20
	Forte	27	63,98
Facilité d'utilisation perçue	Faible	78	56,68
	Forte	27	42,37

²⁶ La formalisation du comportement correspond à la régulation du comportement des collaborateurs par le biais de la spécification du travail incluse dans le poste, des flux de travail ou encore par le biais de politiques ou règlements s'appliquant à toutes les situations.

12.3.1. Impact du niveau de formation appliqué dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Le tableau 50 est cohérent avec nos attentes. Le niveau de formation²⁷ appliqué au sein de la structure employeur n'a pas d'effet significatif sur l'intention d'usage ou ses déterminants.

TABEAU 50 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE NIVEAU DE FORMATION

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	0,365	2	,833
Justice informationnelle	2,061	2	,357
Confiance en la technologie	1,680	2	,432
Confiance en le fournisseur	3,366	2	,186
Utilité perçue	1,799	2	,407
Facilité d'utilisation perçue	5,295	2	,071
Intention d'usage	2,101	2	,350
Influence sociale	1,034	2	,596

12.3.1. Impact du niveau de socialisation appliqué dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

De même que pour le niveau de formation, nous n'avons pas supposé que le niveau de socialisation appliqué au sein de la structure puisse influencer l'intention d'usage ou ses déterminants. Cette supposition s'avère juste pour l'intention d'usage, $\chi^2(2) = 5,835, p = 0,054$. En revanche, il semble que la distribution des scores pour les variables confiance en le fournisseur, $\chi^2(2) = 10,899, p = 0,004$, utilité perçue, $\chi^2(2) = 12,058, p = 0,002$ et facilité d'utilisation perçue, $\chi^2(2) = 10,773, p = 0,005$ varient significativement selon le niveau de

²⁷ La formation correspond au transfert des connaissances et pratiques auprès des collaborateurs

socialisation. Plus la socialisation est forte, plus les participants perçoivent l'agent conversationnel comme utile et facile à utiliser (tableau 52).

TABLEAU 51 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON L'IMPORTANCE DE LA SOCIALISATION

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	5,374	2	,068
Justice informationnelle	4,444	2	,108
Confiance en la technologie	3,839	2	,147
Confiance en le fournisseur	10,899**	2	,004
Utilité perçue	12,058**	2	,002
Facilité d'utilisation perçue	10,773**	2	,005
Intention d'usage	5,835	2	,054
Influence sociale	2,898	2	,235

TABLEAU 52 : RANGS MOYENS SELON LE NIVEAU DE SOCIALISATION POUR LA CONFIANCE EN LE FOURNISSEUR, L'UTILITÉ PERÇUE ET LA FACILITÉ D'UTILISATION PERÇUE.

Variable	Socialisation	N	Rang moyen
Confiance en le fournisseur	Faible	33	43,88
	Modéré	27	45,83
	Important	45	63,99
Utilité perçue	Faible	33	38,23
	Modéré	27	56,43
	Important	45	61,78
Facilité d'utilisation perçue	Modéré	27	42,37
	Faible	33	46,59
	Important	45	64,08

12.3.1. Impact du développement des mécanismes de liaison dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Le niveau de développement des mécanismes de liaison²⁸ au sein de la structure employeur exerce une influence significative sur la distribution des scores d'intention d'usage de l'agent conversationnel, $U = 745,500$, $p = 0,003$ et l'ensemble de ses déterminants.

²⁸ Les mécanismes de liaison sont les processus formels favorisant les échanges entre les professionnels (postes de liaisons, groupes de travail ou groupes de projets).

TABLEAU 53 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D’INTENTION D’USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT DES MÉCANISMES DE LIAISON

Variable	U	Sig.
Soutien direction	665,50**	,000
Justice informationnelle	771,50**	,005
Confiance en la technologie	592,00**	,000
Confiance en le fournisseur	790,50**	,007
Utilité perçue	794,50**	,009
Facilité d'utilisation perçue	867,00*	,036
Intention d'usage	745,50**	,003
Influence sociale	863,50*	,033

Le tableau 54 est cohérent avec notre hypothèse relative à l’impact du niveau de développement des mécanismes de liaison sur l’intention d’usage de la technologie. En effet, les personnes travaillant dans une société dans laquelle les mécanismes de liaison sont peu développés (rang moyen = 58,79) ont davantage l’intention d’utiliser la technologie que celles travaillant dans une société dans laquelle les mécanismes de liaison sont fortement développés (rang moyen = 39,80). Nous pouvons également noter que cette tendance se généralise à l’ensemble des déterminants de l’intention d’usage d’une technologie.

TABLEAU 54 : RANGS MOYENS SELON LE DÉVELOPPEMENT DES MÉCANISMES DE LIAISON POUR L’INTENTION D’USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Mécanisme de liaison	N	Rang moyen
Soutien direction	Important	32	37,30
	Faible	73	59,88
Justice informationnelle	Important	32	40,61
	Faible	73	58,43
Confiance en la technologie	Important	32	35,00
	Faible	73	60,89
Confiance en le fournisseur	Important	32	41,20
	Faible	73	58,17
Utilité perçue	Important	32	41,33
	Faible	73	58,12
Facilité d'utilisation perçue	Important	32	43,59
	Faible	73	57,12
Intention d'usage	Important	32	39,80
	Faible	73	58,79
Influence sociale	Important	32	43,48
	Faible	73	57,17

12.3.2. Impact du type de décentralisation des pouvoirs dans la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Le type de décentralisation des pouvoirs²⁹ au sein de la société influence l'intention d'utiliser l'agent conversationnel RH, $\chi^2(2) = 6,495$, $p = 0,030$. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 56, les personnes travaillant dans une société ayant une décentralisation des pouvoirs verticale limitée ont moins l'intention d'utiliser la technologie (rang moyen = 42,28) que celles travaillant dans une entreprise présentant une décentralisation des pouvoirs horizontale limitée (rang moyen = 56,17) ou horizontale et verticale sélective (rang moyen = 59,27). La décentralisation des pouvoirs a également une influence sur la justice informationnelle perçue, $\chi^2(2) = 9,453$, $p = 0,009$, la confiance en le fournisseur, $\chi^2(2) = 16,401$, $p = 0,000$, l'utilité perçue, $\chi^2(2) = 7,321$, $p = 0,026$ et la facilité d'utilisation, $\chi^2(2) = 14,399$, $p = 0,001$.

TABEAU 55 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE TYPE DE DÉCENTRALISATION DES POUVOIRS

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	0,403	2	,817
Justice informationnelle	9,453**	2	,009
Confiance en la technologie	5,630	2	,060
Confiance en le fournisseur	16,401**	2	,000
Utilité perçue	7,321*	2	,026
Facilité d'utilisation perçue	14,399**	2	,001
Intention d'usage	6,495*	2	,039
Influence sociale	2,814	2	,245

De même que pour l'intention d'usage, lorsque la décentralisation est de type vertical limité, les rangs moyens pour les variables justice informationnelle, confiance en le fournisseur,

²⁹ Décentralisation horizontale : accorder du pouvoir à des personnes hors de la ligne hiérarchique. Décentralisation verticale : répartir le pouvoir au sein des différents niveaux de la ligne hiérarchique

utilité perçue et facilité d'utilisation perçue sont les plus bas (tableau 56). Par exemple, le rang moyen d'utilité perçue est de 43,35 lorsque la décentralisation est de type vertical limité, alors qu'il est de 50,04 lorsque la décentralisation est de type horizontal limité et de 61,78 pour les structures ayant une décentralisation horizontale et verticale sélective.

TABEAU 56 : RANGS MOYENS SELON LE TYPE DE DÉCENTRALISATION DES POUVOIRS POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Décentralisation	N	Rang moyen
Justice informationnelle	Décentralisation horizontale et verticale sélective	45	59,96
	Décentralisation verticale limitée	34	39,96
	Décentralisation horizontale limitée	26	58,02
Confiance en le fournisseur	Décentralisation horizontale et verticale sélective	45	63,99
	Décentralisation verticale limitée	34	36,87
	Décentralisation horizontale limitée	26	55,08
Utilité perçue	Décentralisation horizontale et verticale sélective	45	61,78
	Décentralisation verticale limitée	34	43,65
	Décentralisation horizontale limitée	26	50,04
Facilité d'utilisation perçue	Décentralisation horizontale et verticale sélective	45	64,08
	Décentralisation verticale limitée	34	37,91
	Décentralisation horizontale limitée	26	53,56
Intention d'usage	Décentralisation horizontale et verticale sélective	45	59,27
	Décentralisation verticale limitée	34	42,28
	Décentralisation horizontale limitée	26	56,17

12.3.3. Impact des systèmes de planification des actions et de contrôle des résultats sur l'intention d'usage et ses déterminants

D'après le tableau 57, seule la distribution des scores de facilité d'utilisation perçue n'est pas significativement influencée par le système de planification des actions et de contrôle des résultats³⁰ appliqué au sein de la structure, $U = 1091$, $p = 0,068$. Nous pouvons en effet observer un effet significatif du système de planification des actions et de contrôle des résultats sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $U = 934$, $p = 0,004$, le soutien de la direction perçue, $U = 827$, $p = 0,000$, la justice informationnelle perçue, $U = 1065,500$, $p = 0,045$, la

³⁰ La planification des actions : définition en amont des décisions à prendre, des actions à réaliser et du moment où cela devra être fait. Le contrôle des performances : objectif à atteindre dans un temps donné, mais sans définir précisément chaque action à entreprendre pour y parvenir.

confiance en la technologie, $U = 876$, $p = 0,001$, la confiance en le fournisseur, $U = 988,500$, $p = 0,011$, l'utilité perçue, $U = 875$, $p = 0,001$ et l'influence sociale perçue, $U = 1024,500$, $p = 0,023$.

TABLEAU 57 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE SYSTÈME DE PLANIFICATION DES ACTIONS ET DE CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Variable	U	Sig.
Soutien direction	827,000**	,000
Justice informationnelle	1065,500*	,045
Confiance en la technologie	876,000**	,001
Confiance en le fournisseur	988,500*	,011
Utilité perçue	875,000**	,001
Facilité d'utilisation perçue	1091,000	,068
Intention d'usage	934,000**	,004
Influence sociale	1024,500*	,023

Le tableau 58, reprenant les rangs moyens, nous permet de constater que les personnes travaillant dans une structure où les deux mécanismes, planification des actions et contrôle des résultats, sont présents ont davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel (rang moyen = 61,82) que les personnes travaillant dans une entreprise où seul le contrôle des résultats est présent (rang moyen = 44,98). De même, les rangs moyens pour les variables soutien de la direction, confiance en la technologie, confiance en le fournisseur, utilité perçue et influence sociale sont plus élevés pour les participants travaillant dans une structure utilisant la planification des actions et le contrôle des résultats que pour ceux, travaillant dans une entreprise où seul le contrôle des résultats est présent.

TABEAU 58 : RANGS MOYENS SELON LE SYSTÈME DE PLANIFICATION DES ACTIONS ET DE CONTRÔLE DES RÉSULTATS POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Mécanisme de liaison	N	Rang moyen
Soutien direction	Planification des actions et contrôle des résultats	50	63,96
	Contrôle des résultats	55	43,04
Justice informationnelle	Planification des actions et contrôle des résultats	50	59,19
	Contrôle des résultats	55	47,37
Confiance en la technologie	Planification des actions et contrôle des résultats	50	62,98
	Contrôle des résultats	55	43,93
Confiance en le fournisseur	Planification des actions et contrôle des résultats	50	60,73
	Contrôle des résultats	55	45,97
Utilité perçue	Planification des actions et contrôle des résultats	50	63,00
	Contrôle des résultats	55	43,91
Intention d'usage	Planification des actions et contrôle des résultats	50	61,82
	Contrôle des résultats	55	44,98
Influence sociale	Planification des actions et contrôle des résultats	50	60,01
	Contrôle des résultats	55	46,63

12.3.4. Impact du contexte de la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Notre échantillon de sociétés ne comprenait que trois des quatre combinaisons de contextes présentées dans le modèle de Mintzberg (1982). Nous ne pourrions donc pas aborder les structures ayant un contexte complexe et stable. Toutefois, nous pouvons observer que selon le contexte de l'entreprise identifié, la distribution des scores de l'intention d'usage varie significativement, $\chi^2(2) = 7,619, p = 0,022$. De même que celles des variables soutien de la direction, $\chi^2(2) = 12,849, p = 0,002$, justice informationnelle, $\chi^2(2) = 7,677, p = 0,022$, confiance en la technologie, $\chi^2(2) = 9,375, p = 0,009$, confiance en le fournisseur, $\chi^2(2) = 18,577, p = 0,000$, utilité perçue, $\chi^2(2) = 10,543, p = 0,005$ et facilité d'utilisation perçue, $\chi^2(2) = 10,929, p = 0,005$.

TABLEAU 59 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Variable	Khi-deux	ddl	Sig.
Soutien direction	12,849**	2	,002
Justice informationnelle	7,677*	2	,022
Confiance en la technologie	9,375**	2	,009
Confiance en le fournisseur	18,577**	2	,000
Utilité perçue	10,543**	2	,005
Facilité d'utilisation perçue	10,929**	2	,004
Intention d'usage	7,619*	2	,022
Influence sociale	4,870	2	,088

Les personnes travaillant dans une organisation dont le contexte est complexe ont davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel (rang moyen = 60,98) que celles travaillant dans une organisation dont le contexte est simple qu'il soit stable (rang moyen = 49,84) ou dynamique (rang moyen = 39,70). Nous pouvons observer une répartition des rangs moyens similaire pour l'ensemble des variables en dehors du soutien de la direction.

TABLEAU 60 : RANGS MOYENS SELON LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Environnement	N	Rang moyen
Soutien direction	Complexe et dynamique	48	53,55
	Simple et dynamique	20	33,35
	Simple et stable	37	62,91
Justice informationnelle	Complexe et dynamique	48	60,43
	Simple et dynamique	20	38,45
	Simple et stable	37	51,23
Confiance en la technologie	Complexe et dynamique	48	58,41
	Simple et dynamique	20	34,53
	Simple et stable	37	55,97
Confiance en le fournisseur	Complexe et dynamique	48	64,61
	Simple et dynamique	20	31,30
	Simple et stable	37	49,66
Utilité perçue	Complexe et dynamique	48	62,26
	Simple et dynamique	20	37,10
	Simple et stable	37	49,58
Facilité d'utilisation perçue	Complexe et dynamique	48	63,33
	Simple et dynamique	20	39,78
	Simple et stable	37	46,74
Intention d'usage	Complexe et dynamique	48	60,98
	Simple et dynamique	20	39,70
	Simple et stable	37	49,84

12.3.5. Impact des caractéristiques du système technique de la structure employeur sur l'intention d'usage et ses déterminants

Notre échantillon de société n'incluait pas de société dont le système technique est simple. Avec le développement de la numérisation dans les entreprises, les systèmes techniques simples se raréfient, ce qui peut expliquer qu'avec un échantillon assez faible de structures, nous ne retrouvions pas ce type de système technique. Cette absence de représentation nous contraint à ne pas pouvoir aborder les hypothèses relatives à la complexité du système technique. En revanche, nous avons pu identifier des sociétés dont le système technique était régulateur et d'autres non.

Nous pouvons observer que les personnes travaillant dans une structure dont le système technique est régulateur ont plus l'intention d'utiliser l'agent conversationnel (rang moyen = 58,79) que les personnes travaillant dans une structure où le système technique n'est pas régulateur (rang moyen = 39,80). Ce résultat est cohérent avec notre hypothèse.

TABLEAU 61 : COMPARAISON DE LA DISTRIBUTION DES SCORES D'INTENTION D'USAGE ET SES VARIABLES PRÉDICTIVES SELON LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME TECHNIQUE DE L'ORGANISATION

Variable	U	Sig.
Soutient direction	665,50**	,000
Justice informationnelle	771,50**	,005
Confiance en la technologie	592,00**	,000
Confiance en le fournisseur	790,50**	,007
Utilité perçue	794,50**	,009
Facilité d'utilisation perçue	867,00*	,036
Intention d'usage	745,50**	,003
Influence sociale	863,50*	,033

D'après le Tableau 62, les personnes travaillant dans une entreprise dont le système technique est régulateur perçoivent également l'agent conversationnel comme plus juste, plus

utile et plus facile à utiliser que les autres participants. Ils font également plus confiance à la technologie et au fournisseur. Enfin, ils estiment que la direction soutiendra davantage l'utilisation de l'agent conversationnel que les participants travaillant dans une structure dont le système technique n'est pas régulateur.

TABEAU 62 : RANGS MOYENS SELON LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME TECHNIQUE DE L'ORGANISATION POUR L'INTENTION D'USAGE ET SES DÉTERMINANTS.

Variable	Système technique	N	Rang moyen
Soutien direction	Complexe et non régulateur	32	37,30
	Complexe et régulateur	73	59,88
Justice informationnelle	Complexe et non régulateur	32	40,61
	Complexe et régulateur	73	58,43
Confiance en la technologie	Complexe et non régulateur	32	35,00
	Complexe et régulateur	73	60,89
Confiance en le fournisseur	Complexe et non régulateur	32	41,20
	Complexe et régulateur	73	58,17
Utilité perçue	Complexe et non régulateur	32	41,33
	Complexe et régulateur	73	58,12
Facilité d'utilisation perçue	Complexe et non régulateur	32	43,59
	Complexe et régulateur	73	57,12
Intention d'usage	Complexe et non régulateur	32	39,80
	Complexe et régulateur	73	58,79
Influence sociale	Complexe et non régulateur	32	43,48
	Complexe et régulateur	73	57,17

12.4. Analyse de l'impact des variables démographiques et du rôle de l'utilisateur dans la solution PeopleSpheres sur l'intention d'usage et ses déterminants

Nous n'avons observé aucun effet significatif du genre, de l'âge ou de la catégorie socio-professionnelle sur l'intention d'usage et ses déterminants. En revanche, le rôle attribué dans la solution PeopleSpheres a un impact significatif sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel, $\chi^2(3) = 7,829, p = 0,050$, mais pas sur ses déterminants. D'après le tableau 63, les personnes ayant un rôle à privilèges (responsable RH et administrateur) ont plus l'intention d'utiliser l'agent conversationnel que les personnes ayant un rôle d'utilisateur ou de manager. Au regard de la proximité des scores moyens entre, d'une part les administrateurs et les

responsables RH et, d'autre part les managers et les utilisateurs, nous proposons de refaire l'analyse en regroupant les rôles par niveau de privilèges.

TABLEAU 63 : RANGS MOYENS D'INTENTION D'UTILISER L'AGENT CONVERSATIONNEL SELON LE RÔLE ATTRIBUÉ DANS LA SOLUTION PEOPLESFERES.

Rôle	N	Rang moyen
Utilisateur	71	49,18
Responsable RH	5	72,10
Administrateur	13	70,77
Manager	16	49,53

Une fois ce regroupement effectué, nous pouvons noter l'apparition d'un effet significatif du fait d'avoir ou non un rôle à privilèges dans la solution PeopleSpheres sur l'utilité perçue, $U = 547,000$, $p = 0,043$ et la facilité d'utilisation perçue, $U = 512,500$, $p = 0,021$. En effet les personnes ayant un rôle à privilèges perçoivent l'agent conversationnel comme plus utile (rang moyen = 66,11) et plus facile à utiliser (rang moyen = 68,03) que les personnes ayant un rôle n'octroyant pas de privilèges (resp : rang moyen = 50,29 ; rang moyen = 49,89). Ces différences peuvent s'expliquer par le fait que les personnes jouant un rôle à privilèges utilisent quotidiennement le SIRH. De même, en tant qu'interlocuteurs principaux, ils sont plus souvent sensibilisés par les équipes PeopleSpheres sur le fonctionnement de la solution et plus spécifiquement de l'agent conversationnel. De plus, une des fonctionnalités de l'agent conversationnel sera d'apporter des réponses quant à l'utilisation de PeopleSpheres, ce qui soulagera les personnes jouant un rôle à privilèges des questions des utilisateurs et managers rendant de ce fait l'agent conversationnel plus utile à leurs yeux.

12.5. Synthèse des résultats de l'étude 2

Le tableau 64 recense, pour chaque paire de variables individuelle/ organisationnelle, la modalité organisationnelle pour laquelle les scores de perception individuelle sont les plus élevés. À titre d'exemple avec la case en vert pâle, l'intention d'utiliser est favorisée par le fait que les individus travaillent dans une entreprise dont le mécanisme de coordination dominant est la standardisation des procédés de travail ou la standardisation des résultats. Les deux premières cases de cette ligne sont en gras car ces résultats sont conformes à nos hypothèses.

TABLEAU 64 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2.

Variables organisationnelles	Définition de la variable	Variables de perceptions individuelles						
		Intention d'utiliser	Utilité perçue	Facilité d'utilisation perçue	Influence sociale	Soutien direction	Justice informationnelle	Confiance en la technologie
		Corrélation avec l'intention d'utiliser ($p \leq 0,01$)	$\tau_b = 0,66$	$\tau_b = 0,41$	$\tau_b = 0,40$	$\tau_b = 0,29$	$\tau_b = 0,40$	$\tau_b = 0,49$
Mécanisme de coordination	Moyens utilisés par les entreprises pour coordonner les différents processus permettant l'accomplissement du travail	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats		Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats	Standardisation des procédés de travail ou des résultats
Spécialisation du travail	La spécialisation horizontale : diversité de tâches que comprennent les postes. La spécialisation verticale : niveau de contrôle que la personne a sur son activité	Spécialisation verticale	Peu de spécialisation	Peu de spécialisation			Peu de spécialisation	Spécialisation verticale

Variables organisationnelles	Définition de la variable	Intention d'utiliser	Utilité perçue	Facilité d'utilisation perçue	Influence sociale	Soutien direction	Justice informationnelle	Confiance en la technologie
Formalisation du comportement	Régulation du comportement des collaborateurs par le biais de la spécification du travail incluse dans le poste, des flux de travail ou encore par le biais de politiques ou règlement s'appliquant à toutes les situations			Faible formalisation		Forte formalisation		
Formation	Transfert des connaissances et pratiques auprès des collaborateurs							
Socialisation	Consiste à faire intégrer à un collaborateur les normes de la structure.		Socialisation importante	Socialisation importante				
Système de planification et de contrôle	La planification des actions : définition en amont des décisions à prendre, des actions à réaliser et du moment où cela devra être fait. Le contrôle des performances : objectif à atteindre dans un temps donné, mais sans définir précisément chaque action à entreprendre pour y parvenir.	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats		Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats	Planification des actions et contrôle des résultats
Mécanismes de liaison	Processus formels favorisant les échanges entre les professionnels (postes de liaisons, groupes de travail ou groupes de projets).	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison

Variables organisationnelles	Définition de la variable	Intention d'utiliser	Utilité perçue	Facilité d'utilisation perçue	Influence sociale	Soutien direction	Justice informationnelle	Confiance en la technologie
Décentralisation	Décentralisation horizontale : accorder du pouvoir à des personnes hors de la ligne hiérarchique Décentralisation verticale : répartir le pouvoir au sein des différents niveaux de la ligne hiérarchique	Décentralisation horizontale et verticale sélective	Décentralisation horizontale et verticale sélective	Décentralisation horizontale et verticale sélective			Décentralisation horizontale et verticale sélective	
Environnement		Complexe et dynamique	Complexe et dynamique	Complexe et dynamique		Simple et stable	Complexe et dynamique	Complexe et dynamique
Système technique	Complexité : difficulté avec laquelle il est possible de comprendre le système technique Régulation : impacte et contrôle sur le travail des individus	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur	Complexe et régulateur

Les éléments en gras sont ceux qui sont cohérents avec nos hypothèses

13. Discussion de l'étude 2

*Objectifs de l'étude 2 :
vérifier la consistance des
prédicteurs individuels et
enrichir les connaissances
relatives au rôle de
l'organisation dans
l'acceptabilité*

L'étude 2 poursuit deux objectifs principaux. Tout d'abord vérifier la cohérence des résultats obtenus quant aux prédicteurs au niveau individuel et du groupe avec ceux obtenus à l'étude 1. Deuxièmement, approfondir l'étude du rôle de la structure dans laquelle la technologie sera déployée sur l'intention de l'utiliser par les collaborateurs. L'enjeu majeur de cette étude au niveau pratique est de s'intéresser à des paramètres de conception précis des structures organisationnelles afin de faciliter la formulation de conseils pratiques pour les professionnels de terrain. Au niveau théorique, le premier enjeu de cette seconde étude est de montrer que les variables prédictives identifiées à l'étude 1 présentent des effets consistants dans l'étude 2. Ceci soutient l'intérêt d'ajouter les variables de confiance en la technologie et de justice informationnelle dans les études futures. Le second enjeu théorique est d'enrichir les connaissances concernant le rôle de la structure organisationnelle dans l'acceptabilité d'une technologie par les utilisateurs. En effet, de nombreuses études antérieures se sont intéressées au rôle de la structure ou de son environnement à travers des variables telles que la taille de l'entreprise, son environnement ou encore son domaine d'activité (Al-Zu'bi, 2013; Quaosar, 2017). Selon nous, une des limites de ces études est qu'une société ne peut que difficilement agir sur ces facteurs. Les variables individuelles prédictives de l'acceptabilité d'une technologie ont également des implications pratiques limitées. Par exemple, quels conseils donner à une entreprise pour que ses collaborateurs aient davantage confiance en la technologie en général, et cela sera-t-il suffisant ? En effet, peut-on expliquer un comportement déployé dans un contexte donné sans considérer les variables induites par cet environnement ? Si l'on en revient à ce que les modèles de l'acceptabilité visent à expliquer, à savoir une intention comportementale, et que l'on combine cela à un contexte professionnel de déploiement

*Les variables
organisationnelles sont
souvent limitées à la taille,
l'environnement ou le
domaine d'activité dans la
littérature*

Or l'usage d'un chatbot RH peut être considéré comme un comportement organisationnel dépendant de la structure dans lequel il est déployé

du comportement, nous pouvons faire un rapprochement avec les théories du comportement organisationnel. Le comportement organisationnel est une discipline mobilisant des connaissances issues de différents domaines tels que la sociologie des organisations ou la psychologie du travail. Elle vise à comprendre, expliquer et prédire les comportements individuels et de groupes au sein des organisations à partir de facteurs individuels, sociaux et organisationnels (Allali, 2004; Barth & Bonnet, 2013; Delobbe et al., 2005). Cette discipline s'est notamment intéressée au rôle de la structure de l'organisation et des facteurs de contingence dans la formation des comportements humains au sein des organisations (Bourion et al., 2012). Ainsi, l'acceptabilité d'un agent conversationnel RH est vraisemblablement un comportement organisationnel pouvant de fait être influencé par des variables spécifiques à la structure de l'organisation et ses facteurs de contingence.

Les prédicteurs individuels identifiés dans l'étude 1 présentent des résultats consistants dans l'étude 2

Le premier objectif de cette étude est donc de confirmer dans un contexte différent et auprès de participants différents la pertinence du modèle identifié dans l'étude 1. Pour rappel, l'étude 1 menée auprès de 399 personnes³¹, nous a permis d'identifier que l'utilité perçue, l'influence sociale, la confiance en la technologie et la justice informationnelle étaient les variables les plus directement prédictives de l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'étude 2, collectés auprès de 105 utilisateurs de la solution PeopleSpheres, confirment l'intérêt de ces variables et notamment de la confiance en la technologie et de la justice informationnelle. Ces variables ne sont initialement pas incluses dans le modèle UTAUT. De plus, les principes de justice n'ont que peu été étudiés dans les recherches antérieures sur l'acceptabilité des technologies (Zhou, 2016). La consistance de nos résultats auprès de deux populations différentes, nous

³¹ Ces personnes n'étaient pas forcément utilisatrices d'un SIRH et encore moins des utilisatrices de PeopleSpheres et ont été recrutées via les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn.

permet d'avancer qu'il serait pertinent de considérer ces deux variables dans les études portant sur l'acceptabilité et l'acceptation des technologies afin d'étudier leur effet dans d'autres contextes. Notons que pour la variable justice informationnelle, nous avons fait un choix théorique en nous basant sur les caractéristiques de la technologie étudiée. En effet, la principale fonctionnalité d'un agent conversationnel est de diffuser de l'information, ce principe de justice était donc particulièrement adapté. Pour des études portant sur d'autres types de technologies, nous pouvons supposer que les principes d'équité, de justice interactionnelle ou de justice procédurale pourraient également être pertinents.

L'entreprise dans laquelle travaillent les répondants semble influencer certains facteurs de l'acceptabilité

Avant de discuter les résultats relatifs aux variables organisationnelles, nous proposons de rappeler nos hypothèses. Tout d'abord, nous avons formulé une hypothèse relative à la différence de distribution des scores d'intention d'utiliser selon la structure employeur du répondant. Nos résultats sont cohérents avec cette hypothèse et nous permettent de supposer que l'organisation, ou du moins certains facteurs de celle-ci, exercent une influence sur l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

Les personnes travaillant dans des entreprises dont le mécanisme de coordination est la standardisation des procédés ou des résultats sont celles qui ont le plus l'intention d'utiliser le chatbot RH

Nous avons ensuite formulé plusieurs hypothèses relatives à l'impact des mécanismes de coordination. Pour rappel, selon Mintzberg (1982), les mécanismes de coordination sont « *l'essence de la structure* » (Mintzberg, 1982 p.17). C'est en partie cette place centrale occupée par les mécanismes de coordination qui nous a poussé à choisir ce modèle comme base théorique pour cette seconde étude. En effet, un agent conversationnel a pour but de diffuser de l'information, or la coordination passe en partie par la gestion de l'information et de la communication. La littérature suggère que l'acceptabilité d'une technologie dépend de ses caractéristiques et finalités d'utilisation (Workman, 2014). Il nous est donc apparu pertinent de retenir un modèle positionnant la coordination ainsi que les mécanismes d'échange et de flux

informationnels au centre des organisations. Nos seconde et troisième hypothèses suggéraient que les personnes travaillant dans une organisation dont les principaux mécanismes de coordination sont la supervision directe et/ou l'ajustement mutuel auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH et à le percevoir comme moins utile que celles travaillant dans une organisation dont les mécanismes de coordination principaux sont la standardisation des compétences, des procédés et/ou des résultats. L'analyse des premiers résultats, issus de la comparaison des distributions des scores d'intention d'utiliser, nous a conduit à modifier l'encodage initialement prévu pour cette variable. Rappelons que le mécanisme de coordination peut être considéré comme l'essence de la structure (Mintzberg, 1982). De plus, les sociétés ayant comme principal mécanisme de coordination la standardisation des qualifications présentent un rang moyen d'intention d'usage particulièrement bas. Ces deux éléments, nous ont amené à considérer ce mécanisme de coordination comme une catégorie distincte. Les résultats suggèrent que ce choix était pertinent. En effet, les scores moyens observés soutiennent que seule la standardisation des procédés de travail et des résultats favorise l'intention d'utiliser la technologie ou la perception d'utilité de celle-ci. La standardisation des qualifications amène quant à elle, aux rangs moyens les plus faibles. Ces résultats ne sont finalement pas surprenants. En effet, la standardisation des qualifications entraîne bien souvent un fort besoin d'ajustement mutuel entre les professionnels afin de coordonner les activités les plus complexes. Ainsi, au même titre que les sociétés dont les principaux mécanismes de coordination sont l'ajustement mutuel et la supervision directe, les collaborateurs exerçant dans des structures dont la coordination est basée sur la standardisation des qualifications ont plus la possibilité d'avoir des échanges interindividuels. L'agent conversationnel n'a donc pas la même utilité que dans une structure où ce sont les procédures ou les cahiers

des charges qui représentent le mode de coordination central et où les échanges interindividuels sont moins naturels et moins fréquents.

Le nombre de catégories pour la spécialisation du travail rend complexe l'interprétation des résultats. Cependant une faible spécialisation semble favoriser l'acceptabilité

Notre quatrième hypothèse avançait que les personnes travaillant dans des entreprises où les postes sont spécialisés auraient moins l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. Nos résultats permettent de rejeter cette hypothèse. En effet, les rangs moyens obtenus pour l'intention d'usage selon le type de spécialisation du travail suggèrent que les salariés travaillant dans des structures où les postes sont peu spécialisés sont ceux ayant le plus l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. Il apparaît tout de même important de nuancer ces résultats. Le nombre de catégories étant proche du nombre de structures, nous ne pouvons vraisemblablement pas considérer que l'élément faisant varier les scores est nécessairement le type de spécialisation des postes appliqué au sein de l'entreprise.

La formalisation du comportement n'influence pas l'intention d'usage mais semblent limiter la perception de facilité d'utilisation

Nous avons formulé l'hypothèse que les personnes travaillant dans une organisation où la formalisation du comportement est faible auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où la formalisation du comportement est importante. Nos résultats nous amènent à rejeter cette hypothèse puisque le niveau de formalisation du comportement ne semble pas exercer d'influence significative sur l'intention d'utiliser l'agent conversationnel. En revanche, nous avons pu observer que les personnes travaillant dans une organisation où la formalisation du comportement est forte perçoivent l'agent conversationnel comme moins facile à utiliser que celles travaillant dans une entreprise où la formalisation du comportement est faible. À contrario, les personnes exerçant dans une structure où la formalisation du comportement est forte perçoivent un soutien de la direction plus fort que les autres.

Un faible développement des mécanismes de liaison semble favoriser l'acceptabilité d'un chatbot RH

Notre sixième hypothèse faisait appel aux mécanismes de liaison et supposait que les personnes travaillant dans une organisation où les mécanismes de liaison sont

développés auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où les mécanismes de liaison sont peu développés. L'origine de cette hypothèse est fortement similaire à celles relatives aux mécanismes de coordination. Nos résultats sont d'ailleurs cohérents avec notre hypothèse et semblent soutenir l'idée que plus la communication interindividuelle est développée et usuelle dans une structure, moins les individus auront l'intention d'utiliser une technologie ayant pour conséquence de remplacer ces interactions par des échanges entre un individu et une machine.

La présence de la planification des actions et du contrôle des résultats semble plus favorable à l'acceptabilité que la seule présence du contrôle des résultats

Nous avons également émis une hypothèse relative à l'influence des systèmes de planification des actions et de contrôle des résultats sur l'intention d'usage. Nous avons en effet supposé que les personnes travaillant dans une organisation où les systèmes de planification et de contrôle sont peu développés auront tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation où les systèmes de planification et de contrôle sont très développés. Notre échantillon d'organisation ne présentait que deux des quatre modalités possibles. Cependant, les résultats semblent indiquer que lorsque seul le contrôle des résultats est développé au sein d'une structure, les collaborateurs ont moins l'intention d'utiliser l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines que si la planification des actions et le contrôle des résultats sont développés. Ces résultats, bien qu'incomplets en raison de notre échantillon, sont cohérents avec l'hypothèse que nous avons émise. Il semblerait que plus une structure est bureaucratique, plus les collaborateurs acceptent l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

Un système technique régulateur semble favoriser l'acceptabilité d'un chatbot RH

Enfin, nos quatre dernières hypothèses concernaient la complexité et le rôle régulateur du système technique utilisé au sein de l'organisation. Notre échantillon de structure ne présentait pas d'entreprise utilisant un système technique simple. Ceci est vraisemblablement dû à l'expansion de l'informatique ainsi que des nouvelles

technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises. Celles-ci, bien que de plus en plus démocratisées, ne peuvent pas être considérées comme des systèmes techniques simples. Un ordinateur, de même qu'une compilation de logiciels, ne sont pas des artefacts simples. Nous n'avons donc pas pu aborder les trois hypothèses relatives à l'influence exercée par la complexité du système technique. En revanche, nous avons également supposé que les personnes travaillant dans une organisation dont le système technique est peu régulateur auraient tendance à avoir moins l'intention d'utiliser un chatbot RH que celles travaillant dans une organisation dont le système technique est régulateur. Nos résultats soutiennent cette hypothèse et suggèrent même que le rôle régulateur du système technique exerce une influence similaire sur l'ensemble des prédicteurs potentiels de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines.

Les variables organisationnelles semblent pertinentes pour prédire l'acceptabilité d'un chatbot RH

Bien qu'une partie de nos hypothèses soit rejetée, l'objectif de cette étude nous semble tout de même en partie atteint. En effet, les résultats suggèrent qu'il est pertinent d'étudier l'intention d'utiliser un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines en considérant le rôle du contexte organisationnel d'utilisation future. Il semblerait en effet, qu'au-delà des variables de perception individuelle, la configuration organisationnelle, certains paramètres de conception ainsi que des facteurs de contingences de l'entreprise dans laquelle la technologie sera utilisée, exercent une influence sur l'acceptabilité de celle-ci par les collaborateurs. Nous avons précisé que nos hypothèses étaient en partie exploratoires et qu'afin de ne pas restreindre l'analyse, nous souhaitons étudier l'éventuelle influence de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence sur l'intention d'utiliser, l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, la confiance en la technologie, la justice informationnelle perçue, l'influence sociale, le soutien de la direction et la confiance envers le fournisseur. Nous avons précédemment présenté les résultats relatifs à nos

*Décentralisation,
socialisation et
environnement semblent
influencer l'acceptabilité
d'un chatbot RH*

hypothèses. Toutefois, nous pouvons compléter l'argumentation en faveur de la prise en compte de la structure organisationnelle dans l'explication de l'acceptabilité de la technologie, par les résultats que nous n'avions pas anticipés. Les tests de comparaison de distribution que nous avons effectués suggèrent que le type de décentralisation, le niveau de socialisation ainsi que la stabilité et la complexité de l'environnement de la structure dans laquelle la technologie sera déployée exercent une influence sur l'intention d'usage ou ses déterminants. À titre d'exemple, les individus travaillant dans une structure présentant une décentralisation horizontale et verticale sélective semblent avoir davantage l'intention d'utiliser la technologie, la percevoir comme plus utile et plus facile à utiliser, et avoir une meilleure perception de justice informationnelle que les autres. Nous pouvons également citer les résultats relatifs à la complexité de l'environnement. Les personnes travaillant dans une entreprise dont le contexte peut être considéré comme complexe semblent avoir davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel que les autres. De même, elles semblent le percevoir comme plus utile et facile à utiliser ou encore comme respectant plus les principes de justice informationnelle que les autres répondants.

*Les structures
bureaucratiques
vraisemblablement plus
propices à l'acceptabilité
d'un chatbot RH*

En synthétisant les différents résultats obtenus, nous pouvons dessiner une proposition de structure ayant le plus de chances de favoriser l'intention d'usage d'un agent conversationnel. Celle-ci aurait pour principaux mécanismes de coordination la standardisation des résultats ou des procédés de travail. Sa conception comprendrait une forte socialisation, un faible développement des mécanismes de liaison, une forte formalisation du comportement, un système de planification des actions et de contrôle des résultats développés ainsi qu'une décentralisation horizontale et verticale sélective. En dehors de la décentralisation, nous pouvons observer une tendance bureaucratique dans cette configuration type, où la coopération interindividuelle et les échanges entre collaborateurs ne sont vraisemblablement pas au centre du

Notamment car le chatbot RH provoque peu ou moins de ruptures de fonctionnement dans ce type de structure

fonctionnement. Rappelons qu'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines a pour finalité de répondre aux questions des collaborateurs à la place d'un agent humain et de fournir une réponse standardisée. Finalement, les individus ont plus tendance à avoir l'intention d'utiliser cette technologie lorsqu'elle n'entraîne pas de rupture dans le fonctionnement et les usages de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Cette observation rejoint les conclusions de Bobillier Chaumon et Brangier (2000) ayant constaté que l'acceptation et l'appropriation d'une technologie dans un cadre professionnel dépendaient moins de ses caractéristiques techniques que des différentes ruptures qu'elle imposait dans le fonctionnement de l'entreprise en matière de raisonnement, d'organisation, de coopération et de condition de réalisation du travail. Leur étude portait sur l'acceptation d'une technologie, c'est-à-dire son usage effectif. Cependant, nos résultats étant congruents avec les leurs, nous pouvons supposer que les individus, bien que n'ayant jamais utilisé la technologie, ont déjà la capacité d'estimer l'impact de celle-ci sur leurs habitudes professionnelles, et que cette estimation impacte l'acceptabilité d'une technologie. Ainsi, nous pouvons supposer que moins la technologie présentera des caractéristiques compatibles avec le fonctionnement en place au sein de la structure, moins les collaborateurs auront l'intention de l'utiliser.

Les études futures pourraient considérer plus finement les facteurs organisationnels et contextuels

Ainsi, nos résultats nous amènent à postuler qu'il serait pertinent pour les futures études de considérer l'acceptabilité d'une technologie professionnelle comme un comportement organisationnel et donc de concevoir des modèles de recherches systémiques incluant des facteurs contextuels et organisationnels détaillés et adaptés aux modalités ainsi qu'aux finalités d'usage de la technologie cible. Nous ne sous-entendons pas que les facteurs organisationnels et contextuels n'ont pas été considérés dans les études antérieures relatives à l'acceptabilité des technologies. Nous suggérons de concevoir des méthodologies de recherche permettant d'approfondir et d'étudier

plus finement l'influence de ces facteurs. De plus, dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur la structure organisationnelle, or certaines études suggèrent que la culture de l'entreprise pourrait exercer une influence sur l'acceptation d'une technologie (Dasgupta & Gupta, 2012; Lippert & Swiercz, 2005; Nistor et al., 2013). Il est donc envisageable que ces variables organisationnelles puissent également influencer l'acceptabilité d'une technologie.

De futures études pourraient reproduire l'étude sur un plus vaste échantillon et en utilisant un questionnaire pour étudier la structure organisationnelle selon le modèle de Mintzberg (1982)

Cette étude repose sur l'analyse de 7 organisations, il n'est donc pas possible de généraliser les résultats, d'autant plus que certaines modalités des facteurs de conception ne sont pas représentées dans notre échantillon. Cependant, elle permet de dessiner un cadre conceptuel pour de futures recherches portant sur un échantillon plus vaste. Une prochaine étude pourrait, en partant de ce cadre conceptuel, approfondir la question en étudiant un plus grand échantillon, mais aussi en modifiant la méthodologie. En effet, cette étude pourrait analyser la structure organisationnelle au moyen d'un questionnaire. Ainsi, il ne serait plus nécessaire de se limiter à des structures acceptant de dédier au minimum une heure à un entretien semi-directif, mais pourrait interroger de manière générale la population occupant un emploi ou en ayant déjà occupé un. Le déploiement d'une telle méthodologie nécessiterait cependant une étude en amont afin de valider un questionnaire permettant de recueillir des informations fiables afin d'identifier les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence des structures employeurs. En effet, à notre connaissance, un tel questionnaire n'existe pas encore.

Partie 4 : Discussion générale et ouverture

Objectifs généraux : identifier les prédicteurs de l'intention d'usage d'un chatbot RH et étudier le rôle potentiel de l'organisation dans l'acceptabilité d'un chatbot RH.

Notre recherche poursuivait deux objectifs principaux, d'une part identifier les prédicteurs de l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines et, d'autre part, appréhender le rôle de la structure organisationnelle de l'entreprise dans laquelle il sera déployé sur l'intention d'usage de cette technologie par les collaborateurs. L'étude 1 visait essentiellement à répondre au premier objectif et l'étude deux venait explorer les éléments de réponse potentiels au deuxième objectif.

Étude 1 : Identifier les prédicteurs individuels de l'intention d'usage d'un chatbot RH

L'étude 1 portait donc sur l'identification de facteurs prédictifs de l'acceptabilité d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Nous avons tout d'abord identifié des variables ayant démontré dans des études antérieures un pouvoir prédictif pour des technologies connexes. Les technologies connexes en question étaient les systèmes d'information des ressources humaines, l'intelligence artificielle, les agents conversationnels et les SIRH intelligents. Cette revue nous a permis d'identifier les variables du modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) comme vraisemblablement pertinentes pour notre objet d'études (Brachten et al., 2021; Harindran & Jawahar, 2016; Van Der Beken, 2020; Rahman et al., 2016). Nous avons donc inclus dans notre étude l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue, les conditions facilitatrices et l'influence sociale. De plus, nous avons identifié la confiance en la technologie (Bamel et al., 2014; Brachten et al., 2021; Hmoud & Várallyai, 2020; Lippert & Swiercz, 2005; Seitz et al., 2020), l'expérience antérieure (Bel, 2016), ainsi que la justice informationnelle comme pertinentes pour expliquer cette intention comportementale. La justice informationnelle, n'a pas été directement étudiée par les travaux antérieurs. Cependant, elle se rapproche des variables de qualité des données dont le pouvoir prédictif a été avancé par plusieurs auteurs (Alapetite et

al., 2009 ; Huang & Chueh, 2021 ; Kamaludin & Kamaludin, 2017 ; Nadarzynski et al., 2019 ; van der Goot & Pilgrim, 2020). Les agents conversationnels capables de mimer des interactions sociales, sont vraisemblablement propices à la formation d'un sentiment de justice ou d'injustice informationnelle. Nous avons donc, fait le choix d'inclure le sentiment de justice informationnelle comme potentiel prédicteur de l'intention d'usage de ces technologies.

Étude 1 : utilité perçue, influence sociale, confiance en la technologie et justice informationnelle prédisent l'intention d'usage d'un chatbot RH

La première étude a été menée auprès d'un échantillon de 399 individus français en activité ou ayant déjà travaillé au sein d'une entreprise. Nos hypothèses principales suggéraient que l'ensemble des variables précédemment exposées exercerait une influence positive sur l'intention comportementale d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines. Nos résultats suggèrent que la confiance en la technologie, l'utilité perçue, la justice informationnelle perçue ainsi que l'influence sociale prédisent l'intention d'utiliser cette technologie. De plus, nous avons pu relever un effet de la facilité d'utilisation perçue sur cette intention. Une modération par le contrôle comportemental perçu, nous a permis d'observer que c'est lorsqu'il est faible, que la facilité d'utilisation est particulièrement prédictrice de l'intention d'usage. Il semble en effet cohérent que lorsqu'un individu ne se sent pas capable d'utiliser un artefact, le fait de le percevoir comme facile à utiliser favorisera

Étude 1 : résultats plus nuancés pour l'impact de la facilité d'utilisation sur l'intention d'usage d'un chatbot RH

son intention d'usage. Nous pouvons également noter que la facilité d'utilisation perçue ne semble pas expliquer une part de variance de l'intention d'usage qui n'est pas déjà expliquée par une autre variable du modèle, alors que cette variable est souvent présentée comme un prédicteur direct de l'intention d'usage d'un Système d'Information des Ressources Humaines (Kamaludin & Kamaludin, 2017; King & He, 2006; Lassoued & Hofaidhllaoui, 2013). Cette nuance pourrait s'expliquer par le fait que la notion même d'usage de l'intelligence artificielle n'est pas forcément la même que pour un SIRH. Un agent conversationnel s'utilise dans le sens où l'individu écrit

une question. Il y a donc une action d'utilisation à proprement parler. En revanche, bien que la technologie soit plus complexe qu'un SIRH, son usage est plus restreint. Dans cette idée, la facilité d'utilisation perçue pourrait être de moins en moins pertinente en raison du simple fait que, pour être utilisées, les technologies intelligentes nécessitent de moins en moins d'actions. Un exemple assez parlant de cette affirmation est le filtre automatique appliqué sur le rangement de nos courriels. Grâce à l'évolution de la technologie et notamment de l'intelligence artificielle, nous n'avons plus besoin de définir des règles de tri des courriels. Notre messagerie enregistre nos comportements et trie automatiquement les courriels et pourriels à partir de nos choix antérieurs et de critères prédéfinis par ses concepteurs. L'acceptation d'une telle technologie ne peut vraisemblablement pas dépendre de la facilité d'utilisation perçue puisque nous ne réalisons aucune action d'usage. D'un autre côté, l'utilité perçue, la confiance que l'on accorde dans ces technologies ou encore le sentiment de justice perçue à leur égard pourraient, à mesure que nos actions d'usage réduisent, prendre plus d'ampleur dans l'explication de notre acceptabilité des technologies.

Synthèse de l'étude 1

En synthèse de l'étude 1, nous pouvons supposer que plus un agent conversationnel RH sera perçu comme utile, digne de confiance et respectant les principes de justice informationnelle, plus les individus auront l'intention de l'utiliser. De même, plus la hiérarchie et les pairs d'un individu encourageront et valoriseront l'usage de cette technologie, plus l'individu aura l'intention de l'utiliser. Enfin, lorsque les individus se sentiront incapables de maîtriser la technologie, il faudra veiller à ce que la technologie soit perçue comme facile à utiliser, afin d'éviter qu'ils ne renoncent à l'intention de l'utiliser.

Limites de l'étude 1 et ouvertures

Cette première étude présente selon nous deux principales limites, la première étant qu'elle considère les perceptions individuelles sans tenir compte du contexte dans lequel ces perceptions se construisent. Or, le contexte, en tant qu'influence externe,

joue très probablement un rôle dans la formation des perceptions de l'individu concernant la technologie (Davis, 1989). Notre seconde étude, tente donc de répondre, en partie du moins, à cette limite. Nous nous sommes ainsi intéressés à l'influence des caractéristiques de configuration de l'organisation sur l'intention d'usage d'un agent conversationnel RH et sur ses prédicteurs. Deuxièmement, la relation entre intention d'usage et usage réel a été remise en cause par de nombreux auteurs (Bagozzi, 2007; Harrison et al., 2014; Nistor, 2014). Notre étude investigate uniquement l'intention d'usage et ne permet donc pas d'aborder la question de la pertinence du modèle pour expliquer l'usage réel de la solution. Il serait donc judicieux pour une prochaine étude d'appliquer notre modèle de l'acceptabilité à l'acceptation lorsque les agents conversationnels seront suffisamment répandus pour le permettre. Une autre solution serait de modifier le mode de recrutement des participants à l'étude. En effet, nous avons diffusé notre enquête via les réseaux sociaux sans cibler d'entreprises spécifiques. Une prochaine étude pourrait en amont de la diffusion du questionnaire, établir une liste de structures ayant déployé un agent conversationnel et cibler uniquement les collaborateurs de celles-ci.

*Étude 2 : analyse du rôle
de l'organisation dans
l'acceptation d'un chatbot
RH*

L'étude 2, quant à elle, visait à démontrer l'intérêt de considérer le contexte dans lequel la technologie sera déployée, dans les modèles prédictifs de l'intention d'usage par les collaborateurs. Cette proposition repose sur trois axes de réflexion. Tout d'abord, elle repose sur la littérature antérieure ayant démontré par exemple l'impact de la culture organisationnelle (Dasgupta & Gupta, 2012) ou bien du soutien de la direction (Alam et al., 2016; Kolatshi, 2017) sur l'acceptation d'une technologie. Ces deux variables sont en effet liées au contexte organisationnel. En second lieu, nous sommes partis du postulat que l'utilisation d'un agent conversationnel est un comportement déployé dans un cadre professionnel et que de ce fait, il pouvait être inclus dans le courant des comportements organisationnels. Si nous n'avons pas étudié

l'utilisation mais l'intention comportementale, cette intention comportementale se situe bien dans une situation professionnelle. Les variables de contexte peuvent donc être prises en considération pour étudier cette intention tout comme elles s'appliquent aux comportements organisationnels (Bourion et al., 2012). Enfin, plusieurs modèles relatifs à l'usage des technologies dans le milieu professionnel suggèrent que l'organisation est un des composants de la relation entre l'Homme et la Technologie (Amiel & Van De Leemput, 2014; Bobillier Chaumon & Brangier, 2000; Brangier, 2003; Yusof et al., 2008). Si l'on considère que l'acceptation et l'usage d'une technologie dépendent de l'individu, de la technologie et de l'organisation, alors, il devient envisageable que l'acceptabilité dépende elle aussi de ces trois composants et qu'elle ne se limite pas à une relation dyadique entre un utilisateur et l'objet, qu'il envisage ou non d'utiliser.

Étude 2 : le modèle de Mintzberg (1982) comme base théorique pour établir les hypothèses

Afin d'intégrer l'organisation dans notre étude, nous avons choisi le modèle des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982). Ainsi, nous avons proposé d'étudier plus spécifiquement les mécanismes de coordination dominants au sein de la structure, l'ensemble des paramètres de conception de la structure ainsi que ses facteurs de contingence. Les paramètres de conception regroupent la taille des unités, le critère de division des unités, la centralisation des pouvoirs, les systèmes de planification des actions et de contrôle des résultats, la spécialisation du travail, la formation, la socialisation, la formalisation du comportement et les mécanismes de liaison. Les facteurs de contingence quant à eux correspondent à l'environnement de la structure, son âge, sa taille et son système technique. Nos hypothèses suggéraient que la prédominance de mécanismes de coordination, basés sur la standardisation (des qualifications, des procédés de travail ou des résultats), une forte centralisation des pouvoirs, un système de planification des actions et de contrôle des résultats, une spécialisation horizontale et verticale des postes de travail, un faible développement

des mécanismes de liaison ainsi qu'un important formalisme du comportement, serait favorable à l'intention d'usage d'un agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines par les collaborateurs. De plus, nous avons suggéré que si le système technique préexistant au sein de l'organisation était régulateur alors les collaborateurs auraient davantage l'intention d'utiliser l'agent conversationnel lui-même régulateur sur certains aspects.

Étude 2 : recueil de données en deux étapes, des entretiens semi-directifs pour identifier les variables organisationnelles et un questionnaire pour mesurer les perceptions individuelles

Afin d'étudier ces différentes hypothèses, nous avons procédé à un recueil de données en deux étapes. Tout d'abord, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 7 sociétés clientes de PeopleSpheres afin d'identifier leurs mécanismes de coordination dominant, leurs paramètres de conception ainsi que leurs facteurs de contingence. Puis, nous avons demandé à ces sociétés de diffuser auprès de leurs collaborateurs un questionnaire similaire à celui utilisé pour l'étude 1.

Étude 2 : moins la technologie est susceptible de provoquer des ruptures dans le fonctionnement organisationnel et plus elle semble être acceptable pour les collaborateurs

Les résultats recueillis nous ont permis d'avancer que, si la configuration de l'organisation répondait à des mécanismes incohérents avec les caractéristiques de l'agent conversationnel alors, les utilisateurs avaient moins l'intention de l'utiliser et le percevaient comme moins utile et/ou moins facile à utiliser. Ils lui accordaient une confiance plus faible et le percevaient comme moins respectueux des principes de justice organisationnelle. En d'autres termes, lorsqu'une technologie est susceptible de provoquer des ruptures dans les habitudes de fonctionnement d'une structure ou de collaboration entre les collaborateurs, alors, cette technologie semble à priori moins acceptable par les collaborateurs. Cette observation est cohérente avec les résultats obtenus par Bobillier Chaumon et Brangier en 2000 ou avec les postulats de la symbiose homme-machine-organisation (Brangier, 2003). À titre d'exemple de cette notion de rupture avec les habitudes de travail et de collaboration induites par la configuration organisationnelle, nous pouvons citer les résultats relatifs aux mécanismes de coordination ou aux mécanismes de liaison. En effet, l'agent

conversationnel, s'il est adopté, aura pour effet de transformer les interactions entre humains potentiellement médiatisées par la technologie, en des interactions entre l'homme et la technologie. Les entreprises dans lesquelles les mécanismes de liaison sont fortement développés ont pour habitude de disposer de mécanismes internes favorisant les échanges interindividuels comme des postes de liaison ou des groupes de travail. L'agent conversationnel vient donc en opposition à leurs pratiques usuelles qui valorisent et encouragent les échanges entre collaborateurs. De même, nos résultats suggèrent que lorsque la technologie est déployée dans une structure dont les mécanismes de coordination dominants sont la standardisation des résultats et/ou la standardisation de procédés de travail alors, les collaborateurs ont davantage l'intention d'utiliser la technologie. Nous venons de le voir, l'agent conversationnel dédié à la gestion des ressources humaines, transforme, sur cette thématique RH du moins, les modalités de communication. Au-delà de devenir une des deux parties prenantes à l'échange, la technologie standardise les réponses. Bien qu'étant « intelligent » ces agents conversationnels ne seront pas en mesure de percevoir les émotions ou le contexte dans lequel la question est posée. Il va alors s'opérer une standardisation des réponses et donc des modes de coopération et de communication entre les équipes et les services de gestion des ressources humaines, voire pour certains sujets, entre les collaborateurs et leur manager. Ainsi, les individus déjà habitués à ce type de fonctionnement semblent plus enclins à avoir l'intention d'utiliser la technologie. À l'inverse, ceux ayant des modes de fonctionnement basés sur l'échange, le management direct ou encore la connaissance et l'expertise de chacun, ont une intention comportementale plus faible.

Étude 2 : considérer dans les études les variables organisationnelles au regard des caractéristiques et finalités d'usage de la technologie

Ainsi, la notion de cohérence ou de rupture entre les caractéristiques organisationnelles et ceux de la technologie semblent être une des explications du rôle que l'organisation peut jouer sur l'intention d'usage (Brangier et al., 2010; Dubois &

Bobillier-Chaumon, 2009). À ce titre, il nous semble pertinent pour de futures études de considérer davantage les caractéristiques de l'organisation, des modes de coopération ou de toute autre caractéristique du contexte pouvant être impactées par l'introduction de la technologie. De plus, il semble important de définir les paramètres contextuels à considérer selon les caractéristiques technologiques. Un agent conversationnel est une technologie de communication entre un individu et un artefact. La notion de mécanismes de coordination renvoyant en partie à celle de la communication, le modèle des configurations organisationnelles semble adapté. Cependant, si nous poussons la réflexion plus loin, en envisageant que la technologie étudiée puisse être une intelligence artificielle "décisionnelle" (ce qui peut être le cas en matière de justice, mais pourrait être aussi le cas en matière de gestion de carrière) alors vraisemblablement la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) pourrait être plus pertinente. Cette idée rejoint celle avancée par Workman (2014) et étend, aux variables de contexte et organisationnelles, l'intérêt de la prise en compte des caractéristiques et des finalités d'usage de la technologie, pour identifier à priori les variables prédisant son acceptabilité et plus largement son acceptation.

Étude 2 : limites et ouvertures

La seconde étude présente des limites méthodologiques dont nous avons discuté dans le chapitre 13, ainsi qu'une limite en termes d'application et d'utilité pour la recherche et surtout pour les acteurs de terrain. Nous l'avons vu, la prédiction de l'usage par l'intention d'usage est remise en question par de nombreux auteurs. Or, nos résultats concernent uniquement l'acceptabilité, soit l'intention d'usage de l'agent conversationnel. Il serait donc utile, lorsque PeopleSpheres aura développé cette fonctionnalité, de réitérer les recueils de données au moment du déploiement, puis quelques mois après. Le recueil de données au moment du déploiement nous permettrait de vérifier que les perceptions des collaborateurs n'ont pas changé après la première confrontation à la technologie. Tandis que le recueil de données au bout de

quelques mois d'utilisation nous apporterait des informations sur la manière dont la technologie s'est introduite dans les usages professionnels. Ce recueil permettrait également d'apporter des éléments sur l'impact que cette technologie a eu sur le travail des services des ressources humaines ainsi que sur les modes de coordination et d'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Ouverture : étude appliquant le modèle de la symbiose Homme Machine Organisation à l'acceptabilité des chatbots

Enfin, lorsque la technologie sera utilisée de manière plus massive, il serait intéressant d'étudier la façon dont se développe la relation symbiotique entre l'Homme, l'agent conversationnel RH et l'organisation. En effet, aujourd'hui, l'intelligence artificielle repose principalement sur deux technologies : le *Machine Learning* et le *Deep Learning*. Comme nous avons pu le voir dans les parties précédentes, ces deux technologies ont la capacité de s'améliorer à mesure qu'elles sont utilisées. Ainsi, plus nous utilisons le chatbot, plus il sera performant et pourra apporter des réponses diverses et de qualité. Il évolue au contact de l'homme et de l'organisation. Ce fonctionnement donne un intérêt particulier au modèle de la symbiose pour comprendre l'utilisation des agents conversationnels, la relation de collaboration ou de co-développement entre plusieurs parties. Ici, l'homme voit ses comportements, habitudes et besoins transformés par ces technologies et en retour, plus il les utilise plus les technologies évoluent. De même, au fur et à mesure que l'homme transforme ses habitudes, mode de travail ou de communication, l'organisation s'en voit transformée, générant à son tour de nouveaux besoins et ainsi de suite. Il s'agit donc selon nous d'une situation propice à l'émergence d'une relation symbiotique.

Ouverture : inclure les variables relatives à l'éthique et à la satisfaction dans des études portant sur l'acceptation des chatbots RH

De manière plus générale, nous pouvons noter deux éléments qu'il serait intéressant d'introduire dans de futures études portant sur l'acceptation (et non l'acceptabilité) de ces agents conversationnels RH : la notion d'éthique d'une part et de satisfaction à l'usage d'autre part. En effet, un des enjeux majeurs de ces questions,

en dehors de développer des solutions acceptables par les individus, est l'éthique qui sera imposée au développement des nouvelles technologies (Brangier & Fointiat, 2019) et notamment, à celles faisant appel à de l'intelligence artificielle (Princi & Krämer, 2020). Cette question semble en effet être un sujet de préoccupation central au niveau sociétal (CNIL, 2021) et au niveau individuel. Au niveau individuel, les commentaires laissés par les répondants au questionnaire illustrent l'importance de considérer l'éthique dès la conception des solutions intelligentes dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Nous pouvons à titre d'exemple citer « *La disparition de la relation humaine... Aucune question sur l'éthique de la chose ????* », « *Base de données oui. Application logiciel oui. Ne surtout pas prendre l'aspect humain des Ressources Humaines. Le droit du travail est complexe, l'expertise humaine est essentielle* » ou encore « *Le chatbot RH oublie la dimension humaine et tente à former des process standards à toutes les entreprises. Tout ne se résout pas grâce à plus de technologies* ». Nous pouvons déjà citer des exemples où la non-considération d'éléments d'éthique a mené une intelligence artificielle à faire preuve de discrimination dans le cadre du recrutement (APEC, 2021). Il nous semble donc envisageable que la perception des individus concernant le respect de critère éthique par ces technologies intelligentes peut influencer leur acceptation de celles-ci. D'autre part, plusieurs auteurs ont démontré un fort impact de la satisfaction sur l'acceptation d'une technologie (Delone & McLean, 1992; Yusof et al., 2008). Par exemple la satisfaction vis-à-vis du SIRH apparaît comme particulièrement importante (Bayraktaroglu et al., 2019; Kamaludin & Kamaludin, 2017; Noutsu et al., 2017). En effet, si un professionnel des ressources humaines est satisfait de son SIRH, il aura également moins l'intention de quitter l'entreprise (Kolatshi, 2017). Notre objet d'étude étant l'acceptabilité, nous n'avons pas pu étudier cette question spécifique. Cependant, il semblerait pertinent pour de futures recherches portant sur l'acceptation

d'agents conversationnel RH d'incluent la variable de la satisfaction concernant l'utilisation comme potentiel prédicteur de leur usage par les collaborateurs.

*Contributions de terrain :
prioriser les sujets relatifs
à l'utilisation du SIRH et
au droit du travail*

Enfin, bien que nos études présentent des limites, elles permettent tout de même d'apporter des contributions intéressantes pour les acteurs de terrain et notamment PeopleSpheres. Tout d'abord, les résultats relatifs à la confiance, nous permettent de conseiller de développer en priorité les fonctionnalités de réponses à des questions relatives à l'utilisation de la solution SIRH et au droit du travail. Ce conseil est également appuyé par les commentaires laissés par les participants. Nous pouvons par exemple, citer « *L'utilisation d'un chatbot est effectivement très intéressante dans une grande entreprise où le personnel RH n'est pas systématiquement et rapidement disponible pour répondre aux diverses questions RH. En tant que salarié, nous avons toujours des questionnements sur les règles RH liées au code du travail, mais aussi celles appliquées en interne dans l'entreprise (expertise RH). D'ailleurs la majorité de nos questionnements est "futile" (question/réponse simple et unique). Un chatbot y est tout à fait approprié, notamment pour des sujets informatiques (comment utiliser l'outil SIRH par exemple ; dans mon entreprise, un outil très fastidieux et pas du tout ergonomique...).* Par ailleurs, à mon sens, un chatbot ne doit pas remplacer la dimension "humaine" des RH, qui est également indispensable sur de nombreux sujets spécifiques et complexes (qui s'appliquent à une situation unique ou particulière pour un salarié). » ou bien « *Concernant le chatbot, je suis pour sur les questions "basiques" / "légal", mais je pense que ça ne remplacera pas une personne pour les cas particuliers ou pour être sûr de ne "rien rater" de son propre cas* ».

*Contributions de terrain :
communication favorable
au sentiment de contrôle
et phase d'entraînement
du chatbot pour vérifier
les perceptions d'utilité et
de justice*

En second lieu, la consistance des résultats entre l'étude 1 et l'étude 2 pour les variables prédictives de l'intention d'usage du chatbot RH apporte des informations pouvant favoriser un déploiement réussi de la technologie. Il est relativement complexe d'agir sur la confiance qu'un individu accorde a priori à une technologie.

Cependant, il semble envisageable d'agir sur l'ensemble des autres prédicteurs influençant eux-mêmes cette confiance. Tout d'abord, nous avons vu que lorsque le contrôle comportemental perçu par les utilisateurs potentiels est faible, il devient alors important qu'ils perçoivent la technologie comme facile à utiliser. Dans notre étude, le contrôle comportemental perçu équivaut au fait de se sentir capable de maîtriser toutes les fonctionnalités du chatbot. Il est donc envisageable qu'une présentation de l'ensemble des fonctionnalités accompagnée d'explications sur la manière de les utiliser en des termes simples et accessibles à tous pourrait permettre aux individus d'avoir une plus forte perception de contrôle. Il semble en effet particulièrement pertinent pour cette technologie d'adopter, en amont de son déploiement, une communication transparente et accessible. Ceci est parfaitement possible en axant cette communication non pas sur les aspects technologiques du chatbot, mais sur ses caractéristiques fonctionnelles. D'autre part, les technologies intelligentes sont le plus souvent apprenantes, autrement dit, elles s'améliorent au fur et à mesure qu'elles sont utilisées. Il est donc possible de prévoir une phase de développement ou d'apprentissage pour ces technologies avant de les déployer auprès des utilisateurs finaux. La justice informationnelle perçue et l'utilité perçue semblent également être de bons prédicteurs de l'intention d'usage d'un chatbot RH. Il pourrait donc être pertinent d'évaluer en priorité ces perceptions auprès du panel en charge de la phase de « formation » du chatbot. PeopleSpheres pourrait faire passer de rapides questionnaires à intervalles réguliers auprès de ce panel et planifier ensuite des ateliers d'explicitation des perceptions. Nous pouvons également conseiller de ne déployer la technologie que lorsque le score moyen du panel sur ces deux variables sera au moins supérieur à 4 sur 7, soit la moyenne mathématique. Enfin, les résultats montrent que si la hiérarchie et les pairs soutiennent et valorisent l'utilisation de la technologie, alors les collaborateurs ont plus l'intention de l'utiliser. Il apparaît donc important de ne pas

centraliser la communication par les services de PeopleSpheres, mais d'établir au sein des structures dans lesquelles la technologie sera déployée, des relais de communication au sein du sommet stratégique, de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

*Contributions de terrain :
inclure les variables
organisationnelles dans
les prestations d'aide au
choix du système
informatique*

L'étude 2 apporte des pistes de réflexions pour les professionnels de terrain à deux niveaux. Premièrement, au moment de la vente, cette étude peut fournir des indications pour aider les acteurs intervenants dans le processus de choix de la solution. En effet, nos résultats nous amènent à postuler qu'il serait pertinent de considérer la cohérence entre la structure de l'organisation et la technologie en amont du déploiement au sein de l'entreprise. Cela permettrait éventuellement de restreindre les effets de ruptures provoqués par la technologie dans les habitudes professionnelles et donc de favoriser l'intention d'usage par les collaborateurs. L'agent conversationnel est une fonctionnalité intégrée dans une solution plus généraliste de gestion des ressources humaines. Les éditeurs de logiciels pourraient donc laisser le choix aux sociétés clientes d'activer ou non cette fonctionnalité.

*Contributions de terrain :
concevoir des plans
d'accompagnement du
changement selon les
effets de ruptures
potentiels provoqués par
la technologie sur le
fonctionnement de
l'entreprise*

Deuxièmement, au moment de la phase d'implémentation de la technologie, cette étude fournit quelques orientations de réflexion sur les prestations d'accompagnement du changement. En effet, l'accompagnement du changement mis en place pourrait inclure des actions permettant de limiter ces effets de ruptures. Si le choix a été fait de conserver la fonctionnalité en dépit d'une inadéquation avec les modes de fonctionnement de la structure. Alors, l'accompagnement pourrait inclure des actions permettant de limiter ces effets de ruptures. Les actions spécifiques d'adaptation à l'utilisation que souhaite faire le client de l'agent conversationnel et les différents utilisateurs, devront être conduites de manière éclairée quant aux effets induits sur les modes de fonctionnement présents au sein de l'entreprise. Il conviendra de garder à l'esprit que ces fonctionnements pourront être impactés, aussi bien

positivement que négativement, et que la solution informatique risque de transformer l'organisation elle-même.

Contributions théoriques

Enfin, au niveau conceptuel et théorique, notre travail de recherche permet d'étendre la question de l'acceptabilité des technologies, à d'autres variables plus organisationnelles dont il conviendra de confirmer le rôle dans de futures études. En effet, bien qu'étant une perception individuelle, la justice informationnelle dépend en partie des pratiques de l'organisation. Selon nous, la principale contribution théorique de notre recherche est l'extension des modèles de l'acceptabilité par les variables organisationnelles telles que définies par Mintzberg (1982). Il est vraisemblablement complexe d'étudier le rôle de l'organisation. Cette complexité peut expliquer en partie la rareté des études intégrant les variables organisationnelles dans les variables prédisant l'acceptabilité des technologies (Venkatesh et al, 2016). Concevoir l'organisation selon le modèle de Mintzberg, permet non seulement de considérer plusieurs paramètres de conception ainsi que les facteurs de contingences mais également de fournir un cadre simplifié avec des modalités prédéfinies pour ces variables d'organisation. Nous pouvons supposer qu'en proposant un cadre plus simple d'analyse, alors les variables organisationnelles pourront être plus fréquemment étudiées, permettant ainsi d'enrichir les connaissances quant à leur effets sur l'acceptabilité des technologies.

Bibliographie

- Abdulah, N. H., Wahab, E., Shamsuddin, A., & Hamid, N. A. A. (2013). *Acceptance of Computerized Payroll System among SMEs' Managers using Technology Acceptance Model*. 7. <http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/5036>
- ADAMS, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, p. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adelé, S., & Brangier, E. (2006). *Elaboration et validation d'un questionnaire de mesure de l'acceptation des technologies de l'information et de la communication basé sur le modèle de la symbiose humain-technologie-organisation*.
- Ahmer, Z. (2013). ADOPTION OF HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS INNOVATION IN PAKISTANI ORGANIZATIONS. *Journal of Quality and Technology Management*, IX, 25-50.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Theories of Cognitive Self-Regulation*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alam, M. G. R., Masum, A. K. M., Beh, L.-S., & Hong, C. S. (2016). Critical Factors Influencing Decision to Adopt Human Resource Information System (HRIS) in Hospitals. *PLOS ONE*, 11(8), e0160366. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0160366>
- Alapetite, A., Boje Andersen, H., & Hertzum, M. (2009). Acceptance of speech recognition by physicians : A survey of expectations, experiences, and social influence. *International*

Journal of Human-Computer Studies, 67(1), 36-49.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2008.08.004>

Al-Dmour, R. H., Masa'deh, R., & Obeidat, B. Y. (2017). Factors influencing the adoption and implementation of HRIS applications : Are they similar? *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2).

Alhashmi, S. F. S., Salloum, S. A., & Abdallah, S. (2020). Critical Success Factors for Implementing Artificial Intelligence (AI) Projects in Dubai Government United Arab Emirates (UAE) Health Sector : Applying the Extended Technology Acceptance Model (TAM). In A. E. Hassanien, K. Shaalan, & M. F. Tolba (Éds.), *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2019* (p. 393-405). Springer International Publishing.

Allali, B. (2004). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29(4), 23-30. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.294.0023>

Alsajjan, B., & Dennis, C. (2006). *The Impact of Trust on Acceptance of Online Banking*.

Alsène, E. (1990). Les impacts de la technologie sur l'organisation. *Sociologie du travail*, 32(3), 321-337. Persée <http://www.persee.fr>. <https://doi.org/10.3406/sotra.1990.2513>

Al-Zu'bi, Z. (2013). Factors Influencing the Adoption of HRIS Applications : A Literature Review. *International Journal of Management and Business Studies*, 3, 9-26.

Ambroise, C., Pironom, J., Brunot, S., & Toczec, M.-C. (2019). Validation d'une échelle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle spécifique au domaine de l'enseignement en France. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 48/1, 51-101. <https://doi.org/10.4000/osp.10637>

Amiel, A., & Van De Leemput, C. (2014). ACCEPTABILITÉ DE L'E-GRH : ÉTUDE AUPRÈS DE CADRES ET D'EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE,. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.-E. Bobillier Chaumon,

- D. R. Kouabenan, & P. Sarnin, *Nouvelles pratiques de travail : Innovations technologiques, changements organisationnels* (p. 107-119). l'Harmattan.
https://www.editions-harmattan.fr/index_harmattan.asp?navig=catalogue&obj=article&no=29067
- APEC. (2021). *Etat des lieux et prospective : L'IA dans le recrutement*.
<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/etat-des-lieux-et-prospective--1.html>
- Article L4153-1—Code du travail—Légifrance*. (s. d.). Consulté 19 février 2021, à l'adresse
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_1c/LEGIARTI000037386047
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). The technology acceptance model since 1986 : 30 years of development, Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. In *Psychologie du travail et des organisations* (Vol. 25, Numéro 3, p. 191-207). Elsevier Masson. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01943567>
- Axys Consultants. (2019). *INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RESSOURCES HUMAINES : LA GRANDE ENQUÊTE*. https://www.axys-consultants.com/wp-content/uploads/2019/12/Livre-blanc_Impact_iA_Fonction_RH.pdf?utm_source=Presse&utm_campaign=Livre-blanc-rh-ia
- Bagozzi, R. (2007). The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. *J. Assoc. Inf. Syst.*, 8, 12. <https://doi.org/10.17705/1JAIS.00122>
- Bamel, N., Kumar Bamel, U., Sahay, V., & Thite, M. (2014). Usage, benefits and barriers of human resource information system in universities. *VINE: The journal of information*

- and knowledge management systems*, 44(4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/VINE-04-2013-0024>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* (Editions de Boeck).
- Baroudi, J., & Lucas, H. C. (1994). The Role of Information Technology in Organization Design. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 9-23. <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518018>
- Barth, I., & Bonnet, D. (2013). Le désapprentissage organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XIX(47), 37-45. <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2013-47-page-37.htm>
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press.
- Bayraktaroglu, S., Kahya, V., Atay, E., & Ilhan, H. (2019). Application of Expanded Technology Acceptance Model for Enhancing the HRIS Usage in SMEs. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1). <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2019.18.1.04>
- Bel, M. (2016). *PREDIRE L'UTILISATION D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE Le cas des Systèmes de Transports Intelligents Coopératifs*. GRENOBLE ALPES.
- Ben Fekih Aissi, L., & Neveu, V. (2015). Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 39-57. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0039>

- Benbasat, I., & Barki, H. (2007). Quo vadis TAM? *Journal of the Association for Information Systems*, 8, 16. <https://doi.org/10.17705/1jais.00126>
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible—L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141>
- Besnier, J.-M. (2011). Les nouvelles technologies vont-elles réinventer l'homme ? *Etudes*, Tome 414(6), 763-772. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2011-6-page-763.htm>
- Bies., R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactionnal justice : Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations* (JAI Press, p. 43-45).
- Binet, A., & Simon, T. (1905). New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals. In H. H. Goddard (Éd.), *Development of intelligence in children (the Binet-Simon Scale)* (Williams&Wilkins).
- Blanchard, S., Lieury, A., Le Cam, M., & Rocher, T. (2013). Motivation et sentiment d'efficacité personnelle chez 30 000 élèves de 6e du collège français. *Bulletin de psychologie*, Numéro 523(1), 23-35. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/bupsy.523.0023>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage. *TIC et activités professionnelles : quels usages, quelles incidences ?*, 22(1), 4-21. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.01.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E., & Brangier, E. (2000). Evolutions de l'activité et de l'organisation du travail lors du changement d'environnement de programmation chez les informaticiens -/- Activity and work organisation evolutions in the change of programming environment in a data-processing company. *Terminal*.
- Boëda, E. (2005). Paléo-technologie ou anthropologie des Techniques ? *Arobase*, 1, 46-64.

- Boulanger, J.-J. (1979). Remarques sur la détermination des régressions linéaires multiples en économie. *Journal de la société française de statistique*, 120(2), 114–120.
http://www.numdam.org/item/JSFS_1979__120_2_114_0/
- Bourion, C., Bournois, F., Laroche, P., & Plane, J.-M. (2012). La place du comportement organisationnel dans la gestion des ressources humaines. Nouveau titre et nouveau projet éditorial pour la Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO) en GRH, entrepreneuriat, management et leadership. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 21-44. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0021>
- Bourque, J., Doucet, D., LeBlanc, J., Dupuis, J., & Nadeau, J. (2019). L’alpha de Cronbach est l’un des pires estimateurs de la consistance interne : Une étude de simulation. *Revue des sciences de l’éducation*, 45(2), 78-99. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1067534ar>
- Brachten, F., Kissmer, T., & Stieglitz, S. (2021). The acceptance of chatbots in an enterprise context – A survey study. *International Journal of Information Management*, 60, 102375. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102375>
- Brangier, E. (2003). Le concept de « symbiose homme-technologie-organisation ». In N. Delobbe, G. Karnas, & C. Vandenberg, *Evaluation et développement des compétences au travail* (UCL : “Presses universitaires de Louvain, Vol. 3, p. 413-422).
- Brangier, É., Dufresne, A., & Hammes-Adelé, S. (2009). Approche symbiotique de la relation humain-technologie : Perspectives pour l’ergonomie informatique. *Le travail humain*, 72(4), 333-353. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/th.724.0333>
- Brangier, É., & Fointiat, V. (2019). Travail, humains et technologies : Nouveau territoire de l’influence sociale. *Le Journal des psychologues*, 367(5), 43-48. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0043>

- Brangier, É., Hammes-Adelé, S., & Bastien, J.-M. C. (2010). Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : De l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation. *European Review of Applied Psychology*, 60(2), 129-146. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.11.002>
- Brasseur, S., & Grégoire, J. (2010). L'intelligence émotionnelle – trait chez les adolescents à haut potentiel : Spécificités et liens avec la réussite scolaire et les compétences sociales. *Enfance*, 1(1), 59-76. Cairn.info. <https://doi.org/10.4074/S0013754510001060>
- Brenner, F. S., Ortner, T. M., & Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View. *Frontiers in Psychology*, 7, 863. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00863>
- Bressoux, P. (2010). *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales*. De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://www.cairn.info/modelisation-statistique-appliquee-aux-sciences-so--9782804157142.htm>
- Cardona, D., Werth, O., Schönborn, S., & Breitner, M. (2019). *A Mixed Methods Analysis of the Adoption and Diffusion of Chatbot Technology in the German Insurance Sector*.
- Casey, T., & Wilson-Evered, E. (2012). Predicting uptake of technology innovations in online family dispute resolution services: An application and extension of the UTAUT. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2034-2045. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.022>
- Chakraborty, A. R., & Mansor, N. N. A. (2013). Adoption of Human Resource Information System: A Theoretical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 473-478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.051>
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, È.-M., & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue*

- de gestion des ressources humaines*, 79(1), 39-55. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/grhu.079.0039>
- Choi, Y. (2021). A study of employee acceptance of artificial intelligence technology. *European Journal of Management and Business Economics*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2020-0158>
- Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : Quel rôle pour la fonction RH ?Cas de l'entreprise publique sotu.com. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 18(2), 47-69. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rcsg.018.0047>
- Clarke Robert. (1980). *Naissance de l'homme* ([Nouv. tirage].). Paris : Éditions du Seuil, copyright 1980.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. Business Source Premier. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In *The Oxford handbook of justice in the workplace*. (p. 187-202). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8>
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills. *Information Systems Research*, 6(2), 118-143. <https://doi.org/10.1287/isre.6.2.118>
- Cropanzano, R., Barry Goldman, & Folger, R. (2003). Deontic Justice : The Role of Moral Principles in Workplace Fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024. JSTOR. <http://www.jstor.org.ezpupv.biu-montpellier.fr/stable/4093752>

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management, Vol 20*. (p. 1-123). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective* (Éditions du Seuil.).
- Dang Nguyen, G., & Lethiais, V. (2016). Impact des réseaux sociaux sur la sociabilité. Le cas de Facebook. *Réseaux*, 195(1), 165-195. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/res.195.0165>
- Dasgupta, S., & Gupta, B. (2012). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TECHNOLOGY USE IN A DEVELOPING COUNTRY. *ECIS 2012 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/ecis2012/240>
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>
- Debbabi, K. (2014). *Les déterminants cognitifs et affectifs de l'acceptabilité des nouvelles technologies de l'information et de la communication : Le cas des Progiciels de Gestion Intégrés*. [Thèse de doctorat]. Université Grenoble Alpes.
- Delhomme, patricia, & Meyer, T. (2002). *Le recherche en psychologie sociale. Projets, méthodes et techniques*. Armand Colin.

- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel - Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Supérieur.
- Delone, W., & McLean, E. (1992). Information Systems Success : The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3, 60-95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>
- Dubois, M., & Bobillier-Chaumon, M.-É. (2009). L'acceptabilité des technologies : Bilans et nouvelles perspectives. *Le travail humain*, Vol. 72(4), 305-310. <https://doi.org/10.3917/th.724.0305>
- DYDU. (2020, juin 10). » *Observatoire des Chatbots : Baromètre de l'utilisation des bots dans des RH*. dydu. <https://www.dydu.ai/4eme-edition-de-lobservatoire-des-chatbots/>
- Eder, L. B., & Igarria, M. (2001). Determinants of intranet diffusion and infusion. *Omega*, 29(3), 233-242. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00044-X](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00044-X)
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). *Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences* (p. 47-90). <https://doi.org/10.3917/dbu.akrem.2006.01.0047>
- Erlirianto, L. M., Ali, A. H. N., & Herdiyanti, A. (2015). The Implementation of the Human, Organization, and Technology-Fit (HOT-Fit) Framework to Evaluate the Electronic Medical Record (EMR) System in a Hospital. *Procedia Computer Science*, 72, 580-587. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.166>
- F. A. J. Almahri, D. Bell, & M. Merhi. (2020). Understanding Student Acceptance and Use of Chatbots in the United Kingdom Universities : A Structural Equation Modelling

- Approach. *2020 6th International Conference on Information Management (ICIM)*, 284-288. <https://doi.org/10.1109/ICIM49319.2020.244712>
- Fahmy, K. I. (2018). Artificial intelligence and the future of work. *The Undergraduate Research Journal*, 6(0), 11-22-22. <https://urje.aucegypt.edu/index.php/AUC/article/view/94>
- Faury, S., & Broc, G. (2016). Le modèle linéaire général (Ng-...). In G. Broc, *Stats faciles avec R Guide pratique* (DeBoeck supérieur). DeBoeck.
- Février, F., Gauducheu, N., Jamet, É., Rouxel, G., & Salembier, P. (2011). La prise en compte des affects dans le domaine des interactions homme-machine : Quels modèles, quelles méthodes, quels bénéfices ? *Le travail humain*, 74(2), 183-201. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/th.742.0183>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour : An introduction to theory and research* (Vol. 27).
- Flint, D. H., & Cole, N. D. (2003). Decision Frame and Procedural Justice : Interactive Effects on Perceptions of Distributive Justice. *Psychological Reports*, 93(2), 631-637. <https://doi.org/10.2466/pr0.2003.93.2.631>
- Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7(3), 225-240. <https://doi.org/10.1007/BF02334832>
- Frowe, I. (2005). PROFESSIONAL TRUST. *British Journal of Educational Studies*, 53(1), 34-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2005.00282.x>
- Futura, la rédaction de. (s. d.). *Chatbot*. Futura. Consulté 2 septembre 2021, à l'adresse <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/internet-chatbot-15778/>
- G. M. Azmal Ali Quaosar. (2017). Determinants of the Adoption of Human Resources Information Systems in a Developing Country : An Empirical Study. *The International Technology Management Review*, 6(3), 82-93. <https://doi.org/10.2991/itmr.2017.6.3.2>

- Ganascia, J.-G. (2017). *L'intelligence artificielle : Vers une domination programmée?* (Le Cavalier Bleu Editions). Le cavalier bleu.
- Gauchat, G. (2011). The cultural authority of science : Public trust and acceptance of organized science. *Public Understanding of Science*, 20(6), 751-770.
<https://doi.org/10.1177/0963662510365246>
- Geuse, F. (2007). Enjeux de l'Internet dans le monde de l'entreprise. In A. Trognon & M. Bromberg, *Psychologie sociale et Ressources Humaines* (PUF, p. 449-461).
- Giger, J.-C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : La théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'Année psychologique*, 107-131. Persée <http://www.persee.fr>.
https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_2008_num_108_1_30963
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership : Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.fr/books?id=ibQTAAAAQBAJ>
- Goutefangea, P. (2017). *Alan Turing, le " jeu de l'imitation " et la première personne*.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01306327>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*. (p. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grover, V., & Goslar, M. D. (1993). The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in U.S. Organizations. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 141-164.
<https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11517994>

- Gursoy, D., Chi, O. H., Lu, L., & Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, *49*, 157-169. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.03.008>
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-retest reliability. *Psychometrika*, *10*(4), 255-282. <https://doi.org/10.1007/BF02288892>
- 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. ABI/INFORM Collection. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. *Administrative Science Quarterly*, *14*(3), 366-376. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2391132>
- Hamet, J., & Michel, S. (2018). Les questionnements éthiques en systèmes d'information. *Revue française de gestion*, *271*(2), 99-129. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00221>
- Harindran, K. N., & Jawahar, D. (2016). The Influence of Affect on Acceptance of Human Resource Information Systems with Special Reference to Public Sector Undertaking. *The IUP Journal of Management Research*, *15*(2), 33-52. <https://search.proquest.com/openview/2a5ac4b65c267d6ede3a371d3392f52a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54462>
- Harrison, C., Tomás, C., & Crook, C. (2014). An e-maturity analysis explains intention–behavior disjunctions in technology adoption in UK schools. *Computers in Human Behavior*, *34*, 345-351. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.042>
- Heikkilä, J.-P., & Smale, A. (2011). The effects of ‘language standardization’ on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, *46*(3), 305-313. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.004>

- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems : Backbone technology of contemporary human resources - ProQuest. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.
<https://doi.org/DOI: 10.1007/s12122-003-1002-5>
- Hess, T. J., Joshi, K., & McNab, A. L. (2010). An Alternative Lens for Understanding Technology Acceptance : An Equity Comparison Perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(2), 123-154.
<https://doi.org/10.1080/10919391003712447>
- Hickson, D. J., Pugh, D. S., & Pheysey, D. C. (1969). Operations Technology and Organization Structure : An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2391134>
- Hmoud, B., & Várallyai, L. (2020). Artificial Intelligence in Human Resources Information Systems : Investigating its Trust and Adoption Determinants. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5, 749-765.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.65>
- Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. *Journal of Educational Psychology*, 57(5), 253-270.
<https://doi.org/10.1037/h0023816>
- Huang, D.-H., & Chueh, H.-E. (2021). Chatbot usage intention analysis : Veterinary consultation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 135-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.09.002>
- Huang, J., & Martin-Taylor, M. (2013). Turnaround user acceptance in the context of HR self-service technology adoption : An action research approach. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 621-642.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.677460>

- Huijts, N. M. A., Molin, E. J. E., & Steg, L. (2012). Psychological factors influencing sustainable energy technology acceptance : A review-based comprehensive framework. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(1), 525-531. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2011.08.018>
- Hunt, R. G. (1970). Technology and Organization. *Academy of Management Journal*, 13(3), 235-252. <https://doi.org/10.5465/254962>
- Huteau, M., & Lautrey, J. (2003). *Évaluer l'intelligence. Psychométrie cognitive*. Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/evaluer-l-intelligence--9782130537243.htm>
- INSEE. (2021, février). *Dossier complet – France entière | Insee*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=FE-1#chiffre-cle-6>
- Insee Références. (2020). *France, portrait social—Edition 2020* (Tableaux de l'économie française, p. 338-339). INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4797594?sommaire=4928952&q=population+active>
- Intelligence artificielle : L'avis de la CNIL et de ses homologues sur le futur règlement européen | CNIL*. (s. d.). Consulté 2 octobre 2021, à l'adresse <https://www.cnil.fr/fr/intelligence-artificielle-lavis-de-la-cnil-et-de-ses-homologues-sur-le-futur-reglement-europeen>
- intelligence—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert*. (s. d.). Consulté 1 septembre 2021, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/intelligence>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking : Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76(4), 728-741. JSTOR. <http://www.jstor.org.ezpupv.biu-montpellier.fr/stable/1806070>

- Kamaludin, K., & Kamaludin, K. Z. (2017). User Acceptance of the Human Resource Information System : A Study of a Private Hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 207-217. <https://papers.ssrn.com/abstract=3159223>
- Kefi, H. (2010). Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : Application de la théorie du comportement planifié. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 45-64. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hume.297.0045>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. <https://doi.org/10.5465/256170>
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43(6), 740-755. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003>
- Kolatshi, F. H. M. (2017). *Factors affecting the acceptance and impact of human resource information systems (HRIS) : Evidence from HR professionals in Libyan companies* [Huddersfield Business School]. <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/32607>
- Larousse, É. (s. d.-a). *Définitions : Confiance - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 30 août 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082>
- Larousse, É. (s. d.-b). *Définitions : Connexe - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 4 septembre 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connexe/18297>
- Larousse, É. (2020). *Définitions : Justice - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/justice/45236>

- Lassoued, T., & Hofaidhllaoui, M. (2013). Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : Étude empirique au sein de La Poste. *Management Avenir*, *N° 60(2)*, 139-156. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0139>
- Laurencelle, L. (2009). Le tau et le tau-b de Kendall pour la corrélation de variables ordinales simples ou catégorielles. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, *5(2)*, 51-58. <https://doi.org/10.20982/tqmp.05.2.p051>
- Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). *Computer, Whom Should I Hire? – Acceptance Criteria for Artificial Intelligence in the Recruitment Process* (p. 5495). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.668>
- Lefevre, R., Bordel, S., Guingouain, G., Somat, A., Testé, B., & Pichot, N. (2008). Sentiment de contrôle et acceptabilité sociale a priori des aides à la conduite. *Le travail humain*, *71*. <https://doi.org/10.3917/th.712.0097>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In R. H. Willis (Éd.), *Social Exchange*. (Springer). https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lippert, S. K., & Michael Swiercz, P. (2005). Human resource information systems (HRIS) and technology trust. *Journal of Information Science*, *31(5)*, 340-353. <https://doi.org/10.1177/0165551505055399>
- Louche, C. (2012). *Psychologie sociale des organisations* (cursus). Armand Colin.
- Mahfod, J., Noof, Y., Khalifa, Khalifa, Y., & Al Madi, F. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. *International Journal of Economic Research*, *14(15)*. https://www.researchgate.net/publication/324312607_Electronic_Human_Resource_Management_E-HRM_System_Volume_14_Number_15_Part_4_2017
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, *27(4)*, 12. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>

- McFarland, D. J., & Hamilton, D. (2006). Adding contextual specificity to the technology acceptance model. *Computers in Human Behavior*, 22(3), 427-447. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.09.009>
- Ministère chargé de l'économie. (2021, janvier 21). *Jeune entreprise innovante ou universitaire (JEI - JEU)*. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31188>
- Mintzberg. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (EYROLLES). Paris : les Éditions d'Organisation, 1982.
- Moch, M. K., & Morse, E. V. (1977). Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations. *American Sociological Review*, 42(5), 716-725. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2094861>
- Müller, L., Mattke, J., Maier, C., Weitzel, T., & Graser, H. (2019). Chatbot Acceptance : A Latent Profile Analysis on Individuals' Trust in Conversational Agents. *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference*, 35-42. <https://doi.org/10.1145/3322385.3322392>
- Nadarzynski, T., Miles, O., Cowie, A., & Ridge, D. (2019). Acceptability of artificial intelligence (AI)-led chatbot services in healthcare : A mixed-methods study. *DIGITAL HEALTH*, 5, 2055207619871808. <https://doi.org/10.1177/2055207619871808>
- Nasr, M. I., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : Test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 74(4), 3-23. <http://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2009-4-page-3.htm>
- Nass, C., & Moon, Y. (2000). Machines and Mindlessness : Social Responses to Computers. *Journal of Social Issues*, 56(1), 81-103. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00153>

- Nistor, N. (2014). When technology acceptance models won't work : Non-significant intention-behavior effects. *Computers in Human Behavior*, 34, 299-300. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.052>
- Nistor, N., Göğüş, A., & Lerche, T. (2013). Educational technology acceptance across national and professional cultures : A European study. *Educational Technology Research and Development*, 61(4), 733-749. <https://doi.org/10.1007/s11423-013-9292-7>
- Noutsu, A., Jean Robert, K. K., & Fosso Wamba, S. (2017). *Facteurs d'acceptation et d'utilisation du SIRH dans les entreprises : Une étude empirique dans les entreprises camerounaises et influence sur la performance* (Presses Académiques Francophones (PAF)). https://www.researchgate.net/publication/312054425_Facteurs_d'acceptation_et_d'utilisation_du_SIRH_dans_les_entreprises_une_etude_empirique_dans_les_entreprises_camerounaises_et_influence_sur_la_performance
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. In B. B. Wolman (Éd.), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders : A Handbook* (p. 97-146). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4
- Ochmann, J., & Laumer, S. (2020). AI Recruitment : Explaining job seekers' acceptance of automation in human resource management. *WI2020 Zentrale Tracks*, 15, 1633-1648. https://doi.org/DOI: 10.30844/wi_2020_q1-ochmann
- Oh, J.-C., & Yoon, S.-J. (2014). Predicting the use of online information services based on a modified UTAUT model. *Behaviour & Information Technology*, 33(7), 716-729. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.872187>
- Oksanen, A., Savela, N., Latikka, R., & Koivula, A. (2020). Trust Toward Robots and Artificial Intelligence : An Experimental Approach to Human–Technology Interactions Online. *Frontiers in Psychology*, 11, 3336. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568256>

- Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoption of electronic systems in HRM : Is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment* Adoption of electronic systems in HRM. *New Technology, Work & Employment*, 25(3), 253-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00252.x>
- Panos, S., & Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes : A moderated mediation path - ProQuest. *Management Decision*, 54, 1088-1109. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0269>
- Parizot, I. (2012). 5 – L'enquête par questionnaire. In *L'enquête sociologique* (p. 93-113). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0093>
- Parsa, H. G. (2007). Critical Factors in Implementing HRIS in Restaurant Chains. In J. S. Chen (Éd.), *Advances in Hospitality and Leisure* (Vol. 3, p. 69-86). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(06\)03005-0](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(06)03005-0)
- Pichot, N., Quiguer, S., & Somat, A. (2018). Un cadre psychosocial d'intervention pour accompagner le développement et le déploiement d'une technologie nouvelle. *L'expérience utilisateur dans l'appropriation des technologies quelles approches possibles*, 24(4), 355-373. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.10.001>
- POTTIER - VAN DER BEKEN, G. (2020). *ROLE DE L'ACCEPTABILITE DANS L'INTERACTION ENTRE UN VEHICULE CONVENTIONNEL ET UN VEHICULE AUTOMATISE* [Thèse de doctorat]. Rennes 2.
- Princi, E., & Krämer, N. C. (2020). Out of Control – Privacy Calculus and the Effect of Perceived Control and Moral Considerations on the Usage of IoT Healthcare Devices. *Frontiers in Psychology*, 11, 3145. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582054>
- Proyas, A. (2004). *I, Robot*.

- Pynoo, B., Devolder, P., Tondeur, J., van Braak, J., Duyck, W., & Duyck, P. (2011). Predicting secondary school teachers' acceptance and use of a digital learning environment : A cross-sectional study. *Current Research Topics in Cognitive Load Theory*, 27(1), 568-575. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.10.005>
- Rahman, M. A., Qi, X., & Jinnah, M. S. (2016). Factors affecting the adoption of HRIS by the Bangladeshi banking and financial sector. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1262107. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1262107>
- Rakotomalala, R. (2015). *Pratique de la Régression Linéaire Multiple. Diagnostic et sélection de variables*. Université Lumière Lyon 2. http://chirouble.univ-lyon2.fr/~ricco/cours/cours/La_regression_dans_la_pratique.pdf
- Reinke, S. J. (2003). Does the Form Really Matter? : Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/0734371X02250109>
- Reynaud, E., Navarro, J., & Osiurak, F. (2020). Comment notre cognition façonne et est façonnée par la technologie. *Canal Psy [En ligne]*, 125. <https://doi.org/10.35562/canalpsy.1328>
- Richad, R., Vivensius, V., Sfenrianto, S., & Kaburuan, E. R. (2019). Analysis of factors influencing millennial's technology acceptance of chatbot in the banking industry in Indonesia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(4), 1270-1281.
- Rogers Everett M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York etc. : Free Press, copyright 1995.
- Romelaer, P. (2020). XI. Henry Mintzberg – Un grand généraliste des organisations et de la stratégie. In *Les grands auteurs en stratégie: Vol. 2e éd.* (p. 200-214). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.loili.2020.01.0200>

- Ruël, H., Magalhães, R., & Chiemeke, C. C. (2011). Chapter 2 Human Resource Information Systems : An Integrated Research Agenda. In T. Bondarouk, H. Ruël, & J. Kees Looise (Éds.), *Electronic HRM in Theory and Practice* (Vol. 8, p. 21-39). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2011\)0000008006](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2011)0000008006)
- S. K. Lippert. (2007). Investigating Postadoption Utilization : An Examination Into the Role of Interorganizational and Technology Trust. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), 468-483. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.900792>
- Saleh, Y. (2016). ADOPTION OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (E-HRM) TECHNOLOGY IN PALESTINE - ProQuest. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(2), 116-133. <http://ezp.biu-montpellier.fr/docview/1778467578?accountid=12542>
- Salles, M. (2015). Responsabilité économique et sociale des concepteurs de systèmes d'information : Contribution à une éthique appliquée. *Innovations*, 46(1), 197-226. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/inno.046.0197>
- Sarr, L. (2015). Éthique des technologies et systèmes d'information : Usages individuels, positionnement moral des organisations et changements sociotechniques : Cas du livre numérique. *Université Sorbonne Paris Cité*, 604.
- Schaupp, L. C., & Carter, L. (2010). The impact of trust, risk and optimism bias on E-file adoption. *Information Systems Frontiers*, 12(3), 299-309. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9138-8>
- Seitz, L., Bekmeier-Feuerhahn, S., Bontrup, F., Wildt, J., & Gohil, krutika. (2020). Towards a Model for Building Trust and Acceptance of Artificial Intelligence Aided Medical Assessment Systems. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 49th.
- Shahreki, J., Jamaluddin, H., Chin, A. L. L., Hashemi, S., & Nakanishi, H. (2020). An Examination on the Effects of Technology Acceptance Model in Electronic Human

- Resource Management. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 7(3), 23-31. <http://jscdss.com/index.php/files/article/view/229>
- Sheridan, T. B. (2019). Individual Differences in Attributes of Trust in Automation : Measurement and Application to System Design. *Frontiers in Psychology*, 10, 1117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01117>
- Singh, G., Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020). Technology Acceptance Model to Assess Employee's Perception and Intention of Integration of Artificial Intelligence and Human Resource Management in IT Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, volume 29.3, 11485-11490.
- Spearman, C. (1923). *The nature of « intelligence » and the principles of cognition*. (p. Pp. viii+, 358). Macmillan.
- Strohmeier, S., & Rudiger, K. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe : An empirical exploration of major adoption factors - ProQuest. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501. <http://dx.doi.org.ezpupv.biumontpellier.fr/10.1108/02683940910974099>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management : Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems : User Group Implications - ProQuest. *Journal of Systems Management*, 41(1), 27. <http://ezp.biumontpellier.fr/docview/199812686?accountid=12542>
- Taylor, S., & Todd, P. (1995). Assessing IT Usage : The Role of Prior Experience. *MIS Quarterly*, 19(4), 561-570. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/249633>

- Teo, T. S. H., Soon, L. G., & Fedric, S. A. (2001). Adoption and impact of human resource information systems. *HRIS). Research and Practice in Human Resource Management*, 101–117.
- Terrade, F., Pasquier, H., Reerinck-Boulanger, J., Guingouain, G., & Somat, A. (2009). L'acceptabilité sociale : La prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain*, 72(4), 383-395. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/th.724.0383>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (role)aut. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale. <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:001876843>
- Thompson, R. L., Higgins, C. A., & Howell, J. M. (1991). Personal Computing : Toward a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly*, 15(1), 125-143. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/249443>
- Thurstone, L. L. (1935). The vectors of mind : Multiple-factor analysis for the isolation of primary traits. *The vectors of mind: Multiple-factor analysis for the isolation of primary traits.*, xi, 274-xi, 274. <https://doi.org/10.1037/10018-000>
- Tricot, A., Plé gat-Soutjis, F., Camps, J.-F., Amiel, A., Lutz, G., & Morcillo, A. (2003). Utilité, utilisabilité, acceptabilité : Interpréter les relations entre trois dimensions de l'évaluation des EIAH, Utility, usability, acceptability : Interpreting the links between three dimensions of the evaluation of the computerized environments for human training (CEHT) (Desmoulins, C, Marquet, P, Bouhineau, & D, Trad.). *Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain 2003*, 391-402. <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000154>
- Troshani, I., Jerram, C., & Rao Hill, S. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488. <https://doi.org/10.1108/02635571111118314>

- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00032-8)
- Turing, A. M., Girard, J.-Yves., Basch, J., & Blanchard, P. (1995). *La Machine de Turing*. Editions du Seuil; /z-wcorg/.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25. (p. 115-191). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Udekwe, E., & Harpe, A. de L. (2017). The use of human resource information systems in two retail organisations in the Western Cape, South Africa. *Sa Journal of Human Resource Management*, 15(2), 7. <https://doi.org/DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.827>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press. <http://archive.org/details/humanresourcecha00ulri>
- van der Goot, M. J., & Pilgrim, T. (2020). Exploring Age Differences in Motivations for and Acceptance of Chatbot Communication in a Customer Service Context. In A. Følstad, T. Araujo, S. Papadopoulos, E. L.-C. Law, O.-C. Granmo, E. Luger, & P. B. Brandtzaeg (Éds.), *Chatbot Research and Design* (p. 173-186). Springer International Publishing.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/30036540>

- Venkatesh, V., Thong, J., Hong Kong University of Science and Technology, & Xu, X. (2016). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology : A Synthesis and the Road Ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376. <https://doi.org/10.17705/1jais.00428>
- Voermans, M., & van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM : An empirical study at Philips - ProQuest. *Personnel Review*, 36(6), 887-902. <http://dx.doi.org.ezpupv.biu-montpellier.fr/10.1108/00483480710822418>
- Wahl, G. (2017). *Chapitre II - Les théories de l'intelligence* (p. 20-26). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/les-enfants-intellectuellement-precoces--9782130786221-p-20.htm>
- Wang, T., Jung, C.-H., Kang, M.-H., & Chung, Y.-S. (2014). Exploring determinants of adoption intentions towards Enterprise 2.0 applications : An empirical study. *Behaviour & Information Technology*, 33(10), 1048-1064. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.781221>
- Weerakkody, V., El-Haddadeh, R., Al-Sobhi, F., Shareef, M. A., & Dwivedi, Y. K. (2013). Examining the influence of intermediaries in facilitating e-government adoption : An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(5), 716-725. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.001>
- Wikipédia. (2019). Spécification fonctionnelle. In *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Sp%C3%A9cification_fonctionnelle&oldid=162934263
- Workman, M. (2014). New media and the changing face of information technology use : The importance of task pursuit, social influence, and experience. *Computers in Human Behavior*, 31, 111-117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.008>

- Yoo, S. J., Han, S., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace : A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 942-950. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.12.015>
- Young, A. D., & Monroe, A. E. (2019). Autonomous morals : Inferences of mind predict acceptance of AI behavior in sacrificial moral dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103870. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103870>
- Yusof, M. Mohd., Kuljis, J., Papazafeiropoulou, A., & Stergioulas, L. K. (2008). An evaluation framework for Health Information Systems : Human, organization and technology-fit factors (HOT-fit). *International Journal of Medical Informatics*, 77(6), 386-398. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2007.08.011>
- Zhou, T. (2016). The effect of perceived justice on LBS users' privacy concern. *Information Development*, 32(5), 1730-1740. <https://doi.org/10.1177/0266666915622980>

Annexes

Annexe 1 : questionnaire d'évaluation a priori de l'acceptabilité d'un Chatbot [étude 1]

La digitalisation des ressources humaines

Les nouvelles technologies sont présentes dans l'ensemble de nos activités. Au-delà de notre vie sociale et personnelle, les nouvelles technologies s'implantent également dans la vie professionnelle. Les espaces de travail se digitalisent et de nombreux outils sont déployés afin de faciliter les missions des entreprises. Dans ce contexte, nous avons décidé d'axer notre recherche sur les facteurs qui vous permettent d'accepter ces technologies dans le cadre spécifique de la gestion des ressources humaines.

En tant que salarié, vous utilisez ou avez peut-être déjà utilisé un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines pour poser vos congés, déclarer vos notes de frais, ou encore accéder à vos entretiens professionnels. C'est ce que l'on appelle un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

L'objectif de ce questionnaire et de cette recherche est de comprendre quels facteurs vont impacter votre acceptation et votre utilisation de technologies innovantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement d'un agent conversationnel ou chatbot.

Ce questionnaire est anonyme et il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses. Seul votre avis compte.

Enfin, il s'intègre dans une recherche de doctorat en collaboration avec PeopleSpheres, l'Université de Montpellier Paul Valéry et le laboratoire Epsilon. La doctorante est soumise au code de déontologie des psychologues prévoyant le respect de la confidentialité des résultats.

Informations générales

Cette partie permet de contrôler les facteurs liés à votre situation professionnelle et les informations socio-démographiques.

Veillez répondre aux questions suivantes selon votre situation. Ces éléments ne seront visibles que pour la doctorante et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat. La doctorante est soumise au code de déontologie stipulant la stricte confidentialité des réponses.

Quel âge avez vous ? *

Sélectionner



Quel domaine d'activité correspond à l'entreprise dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ? *

En quelle année la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier a été créée ? *

Êtes vous un professionnel des ressources humaines ? *

Oui

Non

Êtes vous manager ? *

Oui

Non

Quelle est la catégorie professionnelle correspondante à votre poste actuel ou au dernier poste que vous avez occupé ? *

Quel est votre genre ? *

Femme

Homme

Autre : _____

Combien de salariés emploie votre société ? *

Ces affirmations correspondent-elles à votre société ?

Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord".

Veuillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Les résultats seront utilisés à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie du travail. Vos données ne seront pas utilisées en dehors de cette finalité.

Dans mon entreprise, la plupart des salariés ont un haut niveau de qualification ou d'expertise. Chacun sait ce qu'il doit faire, parce qu'il l'a appris : c'est son métier. Les personnes, du fait de leur expertise, sont libres sur la manière de s'organiser et de réaliser leur travail. *

Cette affirmation correspond t'elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Mon entreprise fonctionne comme un groupe, il y a une maison mère qui contrôle les résultats des filiales/entités. Chaque filiale/département/service fonctionne comme une entreprise dans l'entreprise avec sa direction, ses procédures de travail, ses objectifs, ses produits et son marché. Les différentes entités sont indépendantes les unes des autres. *

Cette affirmation correspond t'elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Dans mon entreprise, c'est le directeur général ou le comité de direction qui prend toutes les décisions. Il y a peu de managers. C'est le responsable qui donne les directives et contrôle le travail directement. *

Cette affirmation correspond t'elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Dans mon entreprise ce que je dois faire et la manière dont je dois le faire sont clairement définis dans des procédures. La direction et la partie administrative prennent la plupart des décisions. Pour faire quelque chose, il faut respecter les procédures et l'ordre hiérarchique. *

Cette affirmation correspond t'elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Mon entreprise innove tout le temps. Elle fonctionne avec des groupes de travail ou des groupes projets souvent pluridisciplinaires. La prise de décision est un travail collectif auquel chacun peut participer. Une grande partie des collaborateurs sont des experts. *

Cette affirmation correspond t'elle à la société dans laquelle vous travaillez ou avez travaillé en dernier ?

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Questionnaire d'étude sur l'acceptabilité d'un chatbot RH.

Un chatbot est un agent conversationnel capable de simuler une conversation. Vous en avez déjà rencontré, il s'agit souvent de fenêtre située en bas de page sur les sites internet. Vous y écrivez une question et le chatbot vous répond de manière autonome sans intervention humaine.

Dans le cadre des ressources humaines, celui-ci pourrait répondre à vos différentes questions relatives par exemple au droit du travail, à l'utilisation du logiciel de gestion des ressources humaines ou encore aux démarches à réaliser durant votre contrat.

Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord".

Veillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis en tant que potentiel utilisateur d'un chatbot dédié à la gestion des ressources humaines. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Les résultats seront utilisés à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie du travail. Vos données ne seront pas utilisées en dehors de cette finalité.

J'ai confiance dans les décisions prises par mon entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que mes interactions avec un chatbot RH seraient claires et compréhensibles. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai les ressources nécessaires pour utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'un interlocuteur spécifique serait disponible dans mon entreprise pour m'assister si je rencontre des difficultés avec un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je fais confiance à mon entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je me sens capable d'utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions d'un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que les informations fournies par un chatbot RH seraient exactes. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Les personnes qui influencent mon comportement m'encourageraient à utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'un chatbot RH apporterait des réponses spécifiques et adaptées à mes besoins. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'il me serait facile d'apprendre à utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'un chatbot RH permettrait de traiter les questions liées aux ressources humaines plus rapidement. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'un chatbot RH apporterait des réponses détaillées. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'utiliserais un chatbot RH s'il était disponible. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'un chatbot RH serait facile à utiliser. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant le droit du travail. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

La direction générale de mon entreprise aiderait dans l'utilisation d'un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je n'utiliserais pas un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

De manière générale, je fais confiance à la technologie. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Les personnes qui me semblent importantes m'encourageraient à utiliser un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai confiance dans le fait qu'un chatbot RH fonctionnera comme prévu. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant ma carrière. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Mon entreprise dans son ensemble encouragerait l'utilisation d'un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'il me serait facile de devenir compétent quant à l'utilisation d'un chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que je pourrais compter sur un chatbot RH quand j'en aurais besoin. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je ferais plus confiance à un chatbot RH qu'à une personne pour répondre à mes questions concernant l'utilisation d'un outil informatique dédié aux ressources humaines. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Un chatbot RH me semble utile pour la gestion des ressources humaines. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Avez vous déjà utilisé un SIRH.

Un SIRH est un système d'information des ressources humaines. C'est un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines. Il peut servir par exemple à gérer les congés, les notes de frais, la formation, les dossiers du personnel ...

Avez vous déjà utilisé un outil informatique dédié aux ressources humaines permettant la gestion : *

- des congés et absences
- des notes de frais
- de la formation
- des dossiers du personnels
- du temps de travail ou de la planification des activités
- de la paye
- du recrutement
- des entretiens (annuels, professionnels, d'évaluation des objectifs...)
- de plusieurs de ces propositions
- Non, je n'ai jamais utilisé un SIRH.
- Autre : _____

Questionnaire d'étude de votre utilisation des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH).

Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord".

Veillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Les résultats seront utilisés à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie du travail. Vos données ne seront pas utilisées en dehors de cette finalité.

J'utilise un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines :

- | | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Jamais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tout le temps |

Je fais confiance à la société qui fournit l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier est facile à utiliser.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier est utile.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je suis satisfait de l'outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines que j'utilise ou que j'ai utilisé en dernier.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre à ce questionnaire !

N'hésitez pas à nous laisser vos commentaires.

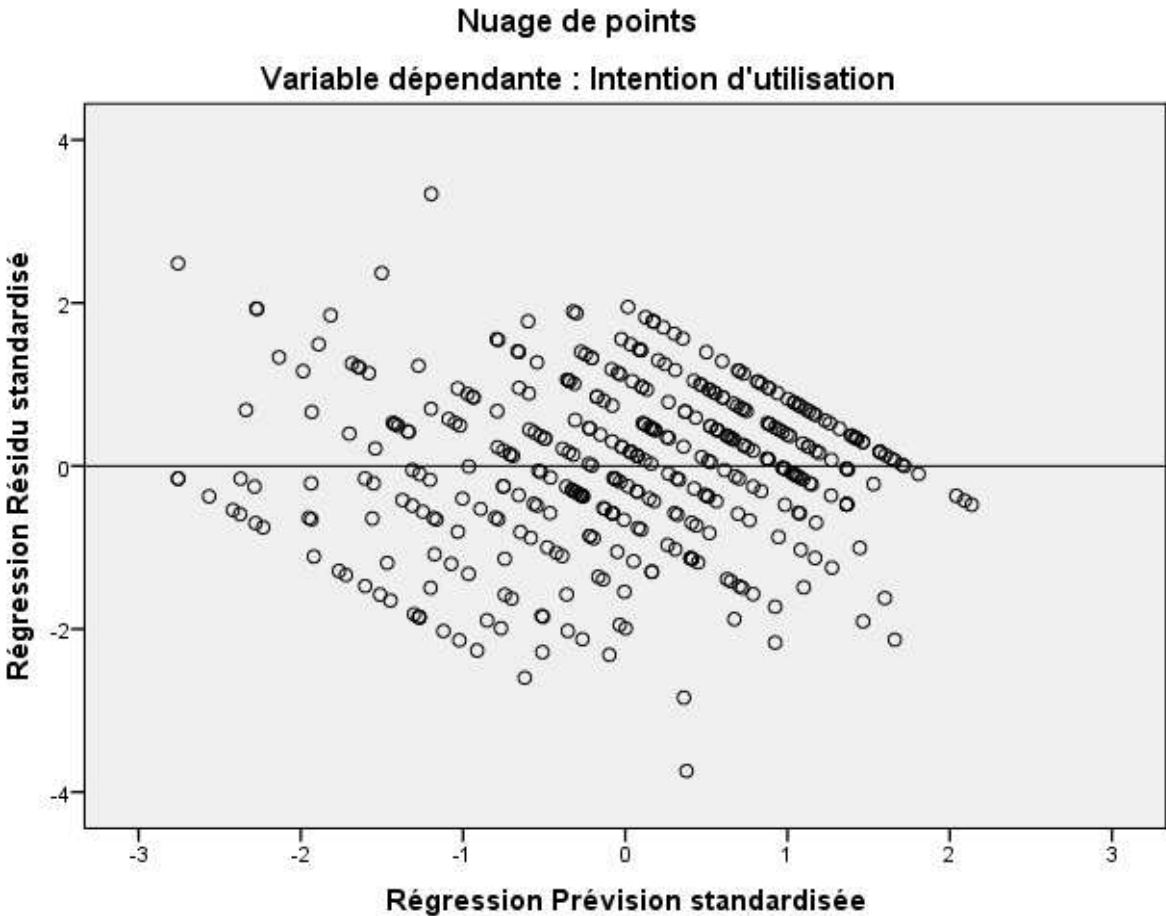
Votre réponse

Si vous souhaitez recevoir les résultats de la recherche veuillez renseigner votre adresse mail.

Seule la doctorante pourra accéder à vos résultats ainsi qu'à cette adresse mail.

Votre réponse

Annexe 2 : Représentation graphique de la répartition des résidus par rapport aux résultats standardisés pour la régression linéaire multiple de l'étude 1



Annexe 3 : Rang moyen d'intention d'utiliser, de confiance en la technologie et d'utilité perçue selon

le domaine d'activité de l'entreprise employeur

Rangs moyens d'intention d'utiliser selon le domaine d'activité de l'entreprise employeur

Domaine d'activité de l'entreprise	N	Rang Moyen
Arts, spectacles et activités récréatives	5	98,30
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	30	140,37
Transports et entreposage	15	154,83
Activités immobilières	11	184,00
Agriculture, sylviculture et pêche	5	185,50
Information et communication	34	185,68
Administration publique	21	188,69
Hébergement et restauration	15	188,73
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	7	196,36
Autre	86	197,22
Santé humaine et action sociale	49	197,96
Industrie manufacturière	17	207,06
Construction	13	213,73
Enseignement	13	227,88
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	27	235,57
Activités de services administratifs et de soutien	20	239,78
Activités financières et d'assurance	23	254,50
Industries extractives	5	295,30

Rangs moyens de confiance en la technologie selon le domaine d'activité de l'entreprise employeur

Domaine d'activité de l'entreprise	N	Rang Moyen
Arts, spectacles et activités récréatives	5	112,20
Transports et entreposage	15	118,13
Administration publique	21	150,98
Agriculture, sylviculture et pêche	5	158,90
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	30	165,10
Hébergement et restauration	15	185,93
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	7	191,36
Santé humaine et action sociale	49	192,74
Autre	86	196,15
Activités de services administratifs et de soutien	20	203,53
Information et communication	34	203,99
Activités immobilières	11	205,41
Industrie manufacturière	17	213,56

Construction	13	230,15
Enseignement	13	242,04
Activités financières et d'assurance	23	259,24
Industries extractives	5	259,80
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	27	260,67

Rangs moyens d'utilité perçue selon le domaine d'activité de l'entreprise employeur

Domaine d'activité de l'entreprise	N	Rang Moyen
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	30	141,38
Arts, spectacles et activités récréatives	5	147,00
Transports et entreposage	15	149,20
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	7	161,50
Hébergement et restauration	15	177,43
Administration publique	21	184,98
Agriculture, sylviculture et pêche	5	185,90
Activités immobilières	11	193,50
Santé humaine et action sociale	49	195,98
Autre	86	197,36
Activités de services administratifs et de soutien	20	197,53
Industrie manufacturière	17	199,38
Information et communication	34	208,25
Enseignement	13	222,50
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	27	233,09
Industries extractives	5	233,50
Construction	13	244,69
Activités financières et d'assurance	23	270,93

Annexe 4 : Contenu du mail ayant été utilisé pour inviter les sociétés utilisatrices de la solution PeopleSpheres à participer à l'étude 2 de notre recherche.

“Cher (e)s client (e)s,

Je suis actuellement Doctorante en psychologie du travail au sein de PeopleSpheres. Je vous écris aujourd'hui pour vous proposer de **participer à une recherche doctorale** portant sur l'acceptabilité sociale de l'intelligence artificielle dans le cadre des SIRH.

Et participer à cette recherche doctorale, ça signifie quoi ?

C'est très simple, cela implique pour vous de m'accorder simplement **une heure pour une interview téléphonique ou en présentielle** selon vos préférences. Durant cet entretien, je vous poserais des questions sur votre société afin d'établir une image de son organisation générale.

Puis de diffuser auprès de vos collaborateurs un questionnaire anonyme court à trois moments distincts (Il ne faudra pas plus de 2 min pour le remplir):

1. avant le déploiement de la nouvelle fonctionnalité
2. juste après son déploiement
3. enfin quelques mois après

Nous vous fournirons un guide complet de communication avec l'ensemble des éléments déjà rédigés et prêts à l'envoi. Il faut compter cinq minutes par questionnaire.

De plus vos collaborateurs ne seront pas sollicités en dehors de ces 3 questionnaires et vous avez le choix de restreindre la diffusion à une partie de votre organisation.

Je suis soumise au respect du code de déontologie des psychologues et serais la seule à avoir accès à vos réponses durant les entretiens ainsi qu'aux réponses aux questionnaires.

Comme l'a dit Confucius, une image vaut mille mots, vous trouverez donc ici un power point contenant une infographie reprenant les différentes étapes de participation à ce projet.

Il ne vous reste plus qu'à me faire part de votre souhait en complétant le formulaire ou en me répondant directement par email.

En espérant que vous vous joindrez à nous dans ce projet, je vous souhaite une excellente journée.

Bien cordialement,
Lou Menant »

Annexe 5 : Guide d'entretien semi directif permettant l'analyse de la structure organisationnelle selon le modèle de Mintzberg

« Bonjour, Madame/Monsieur, je m'appelle Lou Menant, je suis doctorante en psychologie du travail au sein de PeopleSpheres. Je réalise une recherche en collaboration avec mon entreprise, l'université Paul Valéry, Montpellier 3 et le laboratoire Epsilon. Ma recherche porte sur l'acceptabilité de l'intelligence artificielle appliquée au Système d'Information des Ressources Humaines. J'étudie plus spécifiquement le lien entre la structure de l'organisation et l'acceptabilité de cette technologie.

Cet entretien va être enregistré. Il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Les résultats recueillis à travers l'enregistrement vocal de notre échange vous seront restitués sous la forme d'une synthèse accompagnée de préconisations. Ils seront également utilisés pour répondre à l'hypothèse de ma recherche. Vous pouvez choisir, le mode de restitution des résultats, l'apparition du nom de votre société dans les remerciements, le corps de texte ou les annexes de ma thèse ou encore l'anonymisation de votre participation. Vos nom et prénom ne seront pas mentionnés. L'enregistrement sera supprimé une fois le compte rendu de l'audit finalisé et ne sera utilisé pour aucune autre finalité que celles citées précédemment. L'entretien durera une heure et demie.

Enfin, je suis soumise au code de déontologie des psychologues et serais la seule à avoir accès à notre entretien. Les données recueillies resteront confidentielles.

Durant cet entretien, nous aborderons la description de votre société, puis sa hiérarchie et ses systèmes de management. Ensuite nous nous intéresserons à l'organisation du travail appliquée dans votre entreprise et enfin nous détaillerons les facteurs contextuels. Enfin, je vous poserais deux questions ouvertes.

Avant que nous commençons l'entretien, pourriez-vous me rappeler le nom de votre société, votre poste ainsi que votre ancienneté dans l'entreprise ? »

Partie 1 : Description de la structure

« Je vous propose donc de commencer cet entretien par la description de votre société ».

- Pourriez-vous me présenter votre entreprise ?
 - o Ses activités
 - o Le nombre de services
 - o Son organisation générale

- Pourriez-vous décrire les services/équipes qui composent votre société ?
 - o Combien de services
 - o Quels types de services
 - o Opérationnels, support, RH, achat, direction, vente, marketing ...

- Combien de personnes composent vos services opérationnels ?

Sachant que par service opérationnel j'entends, dont l'activité est de produire les biens ou les services que vous proposez.

- Combien de personnes composent vos fonctions de support logistique ?

Sachant que par support logistique j'entends, l'ensemble des services et poste qui soutiennent votre activité sans intervenir directement dans le flux de production et qui pourraient être externalisés. (Restaurant d'entreprise, conseil juridique, réception, service de recherche et développement, vagemestre, paie, relation publique ...)

- Combien de personnes composent votre technostucture ?

Sachant que par technostucture j'entends, les services agissant sur le travail de production mais ne l'effectuant pas. La technostucture est composée des services ayant une importance stratégique et ne pouvant que difficilement être externalisé. (Qualité, gestion des plannings, service de contrôle, comptabilité...)

- Combien de personnes composent votre ligne managériale ?

Sachant que par ligne managériale j'entends l'ensemble des niveaux intermédiaires de management entre la direction et les opérationnels.

- Combien de personnes compose votre sommet stratégique ?

Sachant que par sommet stratégique, j'entends, votre comité de direction ou votre direction générale.

- Quel est le niveau d'autonomie accordé à ces différents composants de votre organisation ?
- Quels sont les services les plus valorisés au sein de votre structure ? Pourquoi ?

Relance : ont-ils une activité particulièrement sensible, stratégique, importante ?

- Quel est le niveau moyen de diplôme de vos collaborateurs ?
- Quel était l'effectif au sein de votre société il y a 2 ans ?
- Quel est l'effectif actuel de votre société ?
- Quel est l'effectif attendu dans votre société dans 2 ans ?
- En quelle année votre société a-t-elle été créée ?
- Votre société est-elle réunie sur un seul site géographique ?
- Si non, est-ce que certains sites sont spécialisés dans une activité ?

Partie 2 : Management et hiérarchie

« Je vous remercie pour vos réponses. Après avoir abordé la description de votre organisation, je vous propose de répondre à des questions concernant la hiérarchie et le management de votre entreprise. »

- Comment décririez-vous le management au sein de votre société ?
- Pourriez-vous décrire le parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- Ce parcours est-il toujours le même ?
- Quels sont les événements organisés chaque année au sein de votre entreprise ?
- Combien avez-vous de niveaux hiérarchiques ?
- Quel est le nombre moyen de subordonnés directs par manager au sein de votre organisation ?
- Pourriez-vous décrire le processus de prise de décision au sein de votre société ?

Relances : Quels services sont associés aux prises de décisions ?

- Est-ce que la plupart des pouvoirs de décision sont centralisés au niveau de la direction générale ? sinon, qui prend les décisions ?
- Quels sont les moyens que vous utilisez pour que chacun sache ce qu'il doit faire ?
- Comment diffusez-vous les consignes de travail auprès de vos collaborateurs ? (Qui fait quoi comment et quand)
- Comment contrôlez-vous la réalisation du travail par vos salariés ?
- Comment contrôlez-vous la qualité du travail réalisé par vos salariés ?
- Vos processus de travail sont-ils standardisés ?

Autrement dit, vos procédures sont-elles toujours les mêmes. S'appliquent-elles à tous de la même façon et ne changent-elles pas ou peu dans le temps ?

Partie 3 : L'organisation et la conception du travail

« Abordons maintenant l'organisation du travail ».

- Sue quels critères sont définis vos services / équipes ?
 - o Produit/services
 - o Etapes de production
 - o Métier
 - o Marché
 - o Client
 - o Site géographique

- Les produits ou services proposés par votre société sont-ils standardisés ?

Vos produits ont-ils des caractéristiques définies fixes et stables dans le temps, répondent-ils à un cahier des charges fixes et stables dans le temps ? Vos services sont ils encadré par des procédures toujours identiques, appliquées par tous et stable dans le temps ?

- Les procédures et modes opératoires qui définissent les tâches au sein de votre entreprise sont-ils écrits ?
- Disposez-vous de documents écrits définissant les comportements que vos salariés peuvent ou ne peuvent pas avoir de votre organisation ?
- Pourriez-vous citer les comportements concernés ?
- Au sein de votre entreprise les échanges liés à l'activité se font ils principalement au sein du même service ou entre les différents services ?
- Vos salariés sont-ils sédentaires ?
- Les membres d'une même équipe ont-ils des activités similaires ?
- Combien de tâches distinctes contiennent en moyenne vos postes ?
- Ces tâches sont-elles clairement définies ?
- Avez-vous défini et communiqué des objectifs par équipe de travail ?

- Vos salariés décident-ils de l'organisation de leurs activités ? (Planning de réalisation, échéances intermédiaires...)
- Vos salariés participent ils à la définition de la manière dont ils réalisent leur travail ?
- Vos salariés sont-ils amenés à prendre des décisions dans le cadre de leur mission ?
- La création de groupe projet est-elle une pratique courante au sein de votre organisation ?
- Votre entreprise a elle mit en place des groupes de travail permanent ?
- Si oui, pour quelle thématique ?
- Parmi vos postes, y en a-t-il dont l'objectif principal est de faire le lien entre deux ou plusieurs services ?
- Quel système technique est utilisé au sein de votre organisation ?

Système technique : ensemble des instruments utilisés par vos salariés. Un arbitre a pour système technique un sifflet, un développeur un ordinateur et des logiciels de code.

- Avez-vous déjà disposé d'outils informatiques pour la gestion des ressources humaines ?
- Quelle est la fréquence moyenne d'utilisation de l'outil informatique dans votre société ?
- Quel est l'impact de ce système technique sur le travail de vos salariés ?
- Est-il nécessaire de suivre une formation particulière pour être en capacité d'utiliser votre système technique ?
- Quelle est la part de production du travail pouvant être attribuée à votre système technique ?

Exemple : 90% pour les caisses de supermarché automatique contre 10% par les caisses enregistreuses.

Partie 4 : Environnement

« Je vous remercie pour vos réponses. Je vous propose d'achever cet entretien avec les éléments liés à votre environnement. »

- Comment décririez-vous la compétitivité dans votre secteur d'activité ?
- Comment décririez-vous la demande dans votre secteur d'activité ?
- Quelle est la clientèle ciblée par votre entreprise ?
- Cette clientèle est-elle stable ou peut-il y avoir de grands écarts entre deux clients (marché, professionnel, civil...)
- Vous est-il facile d'anticiper la charge d'activité de votre structure ?
- Avez-vous facilement accès à vos matières premières ?

Relance : Sinon pourquoi : rareté, beaucoup de concurrents ... ?

- Quels sont les facteurs contextuels influençant votre activité ?
 - o Météorologique
 - o Client
 - o Evolution et innovation rapide
 - o Autres ...
- Ces facteurs sont-ils facilement anticipables ?
- Votre activité est-elle encadrée par des législations spécifiques ?
- Si oui, diriez-vous que celles-ci sont contraignantes ?
- Votre activité est-elle soumise à des normes ou certifications ?

- Si oui, pouvez-vous citer les principales normes ?

« Avant que nous ne mettions fin à l'entretien, il reste deux questions ouvertes ».

- Pourriez-vous me présenter le SIRH de vos rêves ?
- Selon vous, quel sera l'impact de l'intelligence artificielle sur le métier des ressources humaines ?

« Je vous remercie pour votre participation. L'entretien étant terminé je vais arrêter l'enregistrement ».

L'acceptabilité d'un chatbot dédié aux questions liées à la gestion des ressources humaines.

Les nouvelles technologies sont présentes dans l'ensemble de nos activités. Nous interagissons au quotidien avec des technologies "intelligentes" ou "conversationnelles". Au-delà de notre vie sociale et personnelle, les nouvelles technologies s'implantent également dans la vie professionnelle. Les espaces de travail se digitalisent et de nombreux outils sont déployés afin de faciliter les missions des entreprises. Dans ce contexte, nous avons décidé d'axer notre recherche sur les facteurs qui vous permettent d'accepter ces technologies dans le cadre spécifique de la gestion des ressources humaines.

Vous utilisez déjà un outil informatique dédié à la gestion des ressources humaines pour poser vos congés, déclarer un déménagement ou encore accéder à vos entretiens professionnels : PeopleSpheres (MonportailRH).

L'objet de ce questionnaire et de la recherche est de comprendre quels facteurs favorisent votre utilisation d'une technologie innovante dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La technologie en question est un chat bot. Vous en avez déjà rencontré, il s'agit des petites fenêtres de conversation qui s'ouvrent sur certains sites internet (banque, transport ferroviaire, fournisseur internet...) afin de vous permettre d'obtenir une réponse à votre question sur le produit, le service client, l'utilisation

Un chatbot est donc une technologie conversationnelle basée sur l'intelligence artificielle ou en d'autres termes un agent conversationnel informatique.

Le chatbot RH, objet de notre recherche, est en cours de développement par PeopleSpheres. Celui-ci vous permettra de poser des questions concernant les ressources humaines ainsi que de réaliser des actions dans votre SIRH. Par exemple, vous pourrez lui demander d'accéder à votre profil ou le nombre de congés que prévoit votre convention collective en cas de mariage.

Ce questionnaire s'intègre dans une recherche de doctorat en collaboration avec PeopleSpheres (MonPortailRH) et l'Université de Montpellier Paul Valéry. La doctorante est soumise au code de déontologie des psychologues prévoyant le respect de la confidentialité des résultats.

*Obligatoire

Questionnaire d'étude de votre utilisation de PeopleSpheres (MonPortailRH)

Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord".

Veillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Les résultats seront utilisés à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie du travail. Vos données ne seront pas utilisées en dehors de cette finalité.

Je pense que PeopleSpheres (MonPortailRH) est facile à utiliser. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je suis satisfait de PeopleSpheres (MonPortailRH). *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'utilise PeopleSpheres : *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que PeopleSpheres (MonPortailRH) est utile. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Questionnaire d'étude sur l'acceptabilité d'un chatbot RH

Chaque affirmation est attachée à une échelle allant de 1 à 7, sachant que 1 correspond à "Je ne suis pas du tout d'accord", que 4 correspond à "Je n'ai aucun avis sur la question" et que 7 correspond à "Je suis tout à fait d'accord".

Veillez évaluer les différentes affirmations selon votre avis. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Les résultats seront utilisés à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en psychologie du travail. Vos données ne seront pas utilisées en dehors de cette finalité.

J'ai confiance dans le fait que le chatbot RH fonctionnera comme prévu. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai confiance dans les décisions prises par mon entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

L'entreprise dans son ensemble encouragera l'utilisation du chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Les personnes qui influencent mon comportement pensent que je devrais utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je me sens capable d'utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que le chatbot RH sera facile à utiliser. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Le chatbot RH me semble utile pour la gestion des ressources humaines. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Un interlocuteur spécifique sera disponible pour m'assister si je rencontre des difficultés avec le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que le chatbot RH apportera des réponses détaillées. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

La direction générale aidera dans l'utilisation du chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je fais confiance à mon entreprise. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Les personnes qui me semblent importantes pensent que je devrais utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je ne me sens pas capable de maîtriser toutes les fonctions du chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que les informations fournies par le chatbot RH seront exactes. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai les connaissances nécessaires pour utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'il me sera facile de devenir compétent quant à l'utilisation du chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense qu'il me sera facile d'apprendre à utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je prévois d'utiliser le chatbot RH lorsqu'il sera disponible. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que le chatbot RH apportera des réponses spécifiques et adaptées à mes besoins. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai l'intention d'utiliser le chatbot RH lorsqu'il sera disponible. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que le chatbot RH permettra de traiter les questions liées aux ressources humaines plus rapidement. *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai confiance en PeopleSpheres (MonPortailRH). *

1 2 3 4 5 6 7
Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

J'ai les ressources nécessaires pour utiliser le chatbot RH. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que mes interactions avec le chatbot RH seront claires et compréhensibles. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Je pense que je pourrais compter sur le chatbot RH quand j'en aurais besoin. *

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Informations générales

Veillez répondre aux questions suivantes selon votre situation. Ces éléments ne seront visibles que pour la doctorante et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat. La doctorante est soumise au code de déontologie stipulant la stricte confidentialité des réponses.

Quelle est la catégorie professionnelle correspondante à votre poste actuel ?

- Ouvrier
- Employé
- Technicien
- Agent de maîtrise
- Cadre
- Autre : _____

Quel est votre rôle dans l'utilisation de PeopleSpheres (MonPortailRH)? *

- Utilisateur
- Manager
- Administrateur
- Responsable RH

Dans quelle société / entreprise travaillez-vous actuellement ? *

Votre réponse _____

Quel est votre sexe ? *

- Femme
- Homme
- Autre : _____

Quel âge avez vous ? *

- Moins de 20 ans
- 20 à 25 ans
- 26 à 30 ans
- 31 à 35 ans
- 36 à 40 ans
- 41 à 45 ans
- 46 à 50 ans
- 51 à 55 ans
- 56 à 60 ans
- Plus de 60 ans

Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre à ce questionnaire !

Si vous souhaitez recevoir les résultats de la recherche veuillez renseigner votre adresse mail.

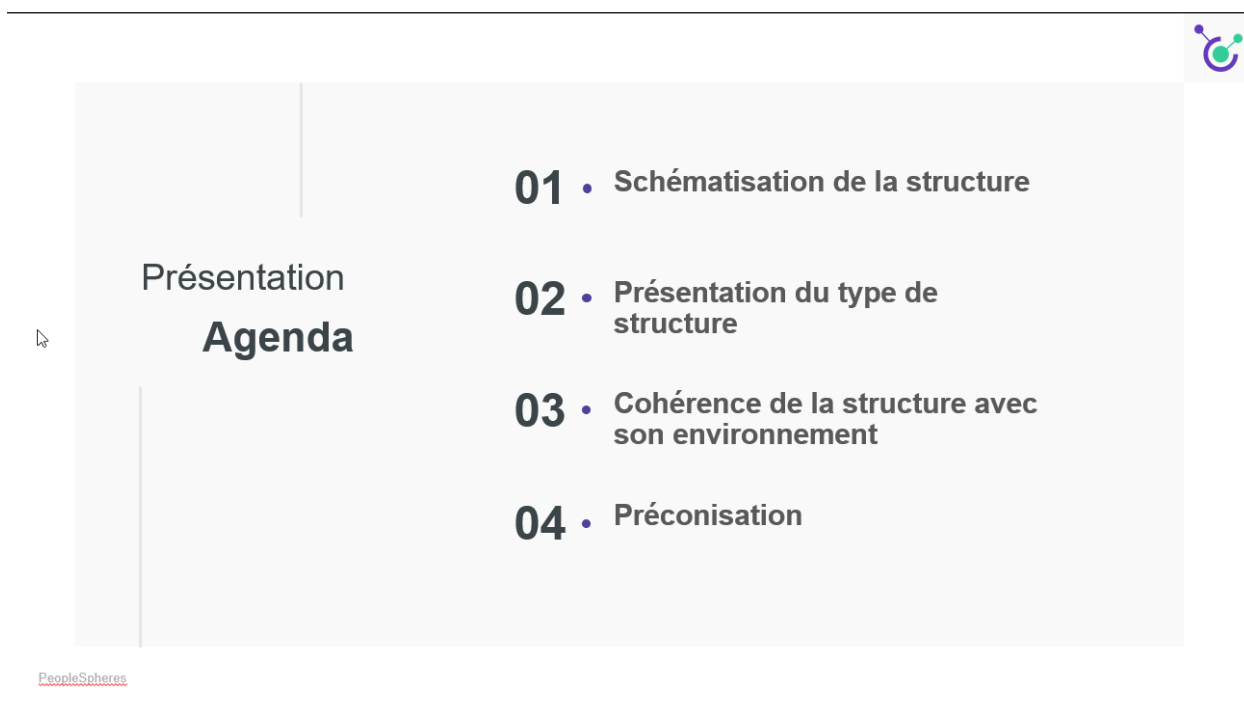
Seule notre doctorante pourra accéder à vos résultats ainsi qu'à cette adresse mail.

Votre réponse

N'hésitez pas à nous laisser vos commentaires.

Votre réponse

Annexe 7 : exemple de synthèse sous format Power Point envoyée aux participants pour la phase des entretiens relatifs à la structure organisationnelle.



01

Schématisation de la structure

Schéma organisationnel de société A

S : Direction

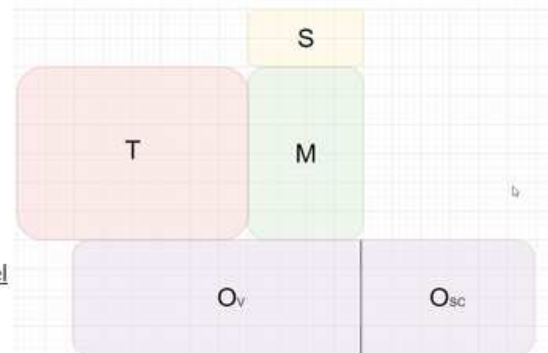
M : Management intermédiaire

O : Centre opérationnel

Osc : Supply Chain

Ov : Commerciaux itinérants

T : Service support à l'activité du centre opérationnel



Ce schéma permet d'avoir une représentation de la taille des différents composants en termes d'effectifs. Il pourra être complété par l'entreprise par une représentation des services en termes de coûts.

Schéma des flux internes à société A

Bleu : Flux prédominants
Orange : Liens fréquents

Ce schéma permet de représenter les principaux flux d'échanges au sein de la structure. Ceux-ci sont identifiés à travers les éléments recueillis durant les entretiens. Les flux prédominants sont ceux qui ont été cités à la question « Au sein de votre entreprise les échanges liés à l'activité se font ils principalement entre les services ou au sein du même service ? ». Les autres types de flux sont déduits des échanges sur le fonctionnement de la société décrit à travers l'ensemble des éléments recueillis.

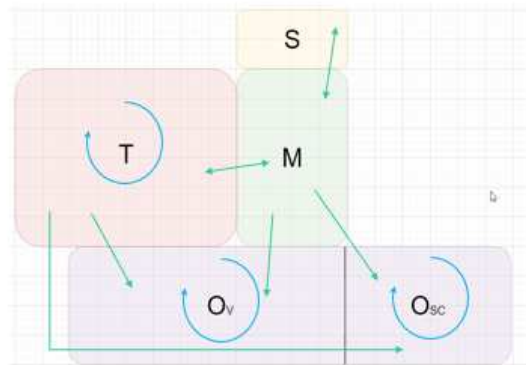
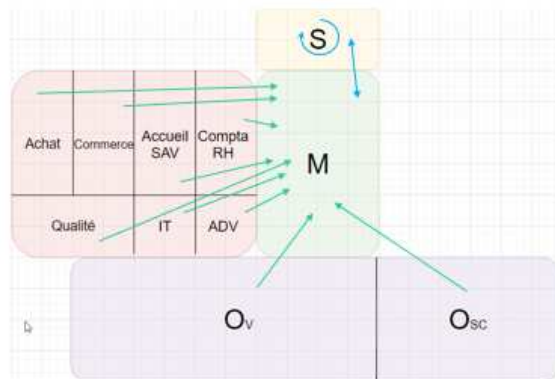


Schéma des flux de décisions

Bleu : Flux de construction des décisions
 Orange : Flux permettant la remontée des besoins et feedback

Le schéma des flux de décision représente la circulation des informations en amont de la prise de décision. Après que la décision a été prise, les mêmes flux s'activent dans le sens inverse. Ce schéma ne s'applique pas aux décisions quotidiennes liées à la réalisation habituelle de l'activité.



Synthèse des informations

- Au sein de Société A, deux services dominent en terme de taille : les opérationnels qui réalisent le travail et la technostructure qui encadre et gère le travail.
- Les échanges se font principalement au sein des services. Cependant, les managers et certains services de la technostructure ont des contacts fréquents avec les différents services de la société.
- Les prises de décision impliquent des experts (pilotes de processus) et sont prises en concertation entre la direction et ces experts.
- Société A a divisé ses services par fonction, chacun de ces services est interdépendant pour réaliser l'activité.



02

Présentation du type de structure

Type de structure

- Société A est une structure mixte **entre la bureaucratie mécaniste caractérisée par une forte standardisation du travail et une bureaucratie professionnelles caractérisée par l'importance de la qualification de ses salariés.**
- Société A étant soumis à de nombreuses obligations et normes, la formalisation du travail est une nécessité, ce qui explique qu'elle s'oriente vers une bureaucratie mécaniste.
- En revanche, le travail est certes encadré par des procédures et des normes, mais les collaborateurs bénéficient d'une certaine autonomie et peuvent participer à l'amélioration de certains processus. Ainsi, Société A a su, répondre aux contraintes de son environnement tout en conservant une certaine liberté pour ses professionnels qualifiés.
- Le tableau suivant, reprend les paramètres relatifs aux deux types de structure. Pour chaque facteur, nous avons mis en **gras** ceux qui correspondent à la société Société A.

Synthèse des facteurs de conception

Paramètres	Bureaucratie professionnelles	Bureaucratie mécaniste
Mécanisme de coordination	Standardisation des qualifications	Standardisation du travail
Partie clé de l'organisation	Centre opérationnel	Technostructure
Spécialisation des postes de travail	Spécialisation horizontale	Spécialisation horizontale et verticale importante
Formalisation	Peu de formalisation	Formalisation importante
Changement	Bureaucratique	Bureaucratique
Regroupement en unité	Par fonction et par marché	Par fonction
Taille des unités	Petite	Petite
Planification et contrôle	Peu	Planification des actions
Mécanisme de liaison	Mécanisme de liaison dans la partie administrative	Peu de mécanisme de liaison
Décentralisation	Décentralisation horizontale et verticale	Décentralisation horizontale limitée
Rôle Sommet stratégique	Liaison avec l'extérieur, résolution des conflits	Réglage minutieux, coordination des fonctions, résolution des conflits
Rôle centre opérationnel	Travail qualifié standardisé, beaucoup d'autonomie individuelle	Travail formalisé, routinier, peu de latitude d'action
Rôle ligne hiérarchique	Contrôlée par des experts, beaucoup d'ajustement mutuel	Résolution des conflits, liaisons avec les fonctionnels, supports des flux verticaux
Rôle technostructure	Faible	Formalise le travail
Flux de décision	Du bas vers le haut	Du haut vers le bas

03

Cohérence de la structure avec son environnement

Synthèse des facteurs de contexte

Structure	Âge et taille	Système technique	Environnement	Marché
Société A	Âge moyen, petite taille	Complexe et régulateur	Complexe et stable	Faible compétitivité et demande stable
Bureaucratie mécaniste	Vieille et grande	Régulateur, complexe mais pas entièrement automatisé	Simple et stable	Compétitivité modérée et demande stable
Bureaucratie professionnelle	Très variable	Simple et peu régulateur	Complexe et stable	Faible compétitivité et forte demande

Le Tableau met en évidence la cohérence pour Société A d'une structure mixte entre la bureaucratie professionnelle et mécaniste. En effet, l'environnement de l'organisation nécessite une structure organisée et ayant formalisée certaines pratiques tout en conservant une fluidité d'action.

04

Préconisations

Synthèse et préconisation

- Dans son ensemble, Société A est une société dont l'organisation répond à ses contraintes externes tout en évitant les écueils habituels des bureaucraties (lourdeurs dans les prises de décisions, perte du sens pour les opérationnels...).
- La fusion entre la standardisation des procédés de travail et l'autonomie laissée aux professionnels qualifiés semble apporter un équilibre.
- L'identification de Pilotes, favorise la prise de décision collégiale et donc l'engagement de ceux-ci.
- L'interdépendance des services est contradictoire avec la division par fonction et le fait que les flux de communication se fasse principalement au sein du même service.

- Préconisation

Renforcer les mécanismes de liaison entre les services :

- Mise en place de petits groupes de travail pluridisciplinaires format Kaizen
- Identification de « référent » service (non manager) ayant pour rôle de partager avec les autres services les problématiques du leur et de remonter au sein de leur service celles des autres.



**N'hésitez pas à nous contacter
pour toute question
complémentaire**

Annexe 8 : Rang moyen des tests de Kurskall Wallis par société pour l'intention d'utiliser et ses déterminants

Variable	Société	N	Rang moyen
Soutien direction	Société F	5	30,10
	Société E	18	56,83
	Société C	19	68,66
	Société B	15	34,43
	Société A	23	63,93
	Société D	8	52,88
	Société G	17	39,82
Justice informationnelle	Société F	5	55,80
	Société E	18	57,06
	Société C	19	45,71
	Société B	15	32,67
	Société A	23	69,98
	Société D	8	60,19
	Société G	17	47,62
Confiance en la technologie	Société F	5	51,80
	Société E	18	57,61
	Société C	19	54,42
	Société B	15	28,77
	Société A	23	69,20
	Société D	8	65,44
	Société G	17	40,50
Confiance en le fournisseur	Société F	5	38,80
	Société E	18	56,44
	Société C	19	43,24
	Société B	15	28,80
	Société A	23	78,22
	Société D	8	52,00
	Société G	17	52,15
Utilité perçue	Société F	5	57,30
	Société E	18	44,78
	Société C	19	54,13
	Société B	15	30,37
	Société A	23	70,72
	Société D	8	61,88
	Société G	17	51,00
Facilité d'utilisation perçue	Société F	5	49,40
	Société E	18	54,94
	Société C	19	38,97
	Société B	15	36,57
	Société A	23	77,83

	Société D	8	50,44
	Société G	17	49,79
Intention d'usage	Société F	5	58,30
	Société E	18	50,50
	Société C	19	49,21
	Société B	15	33,50
	Société A	23	69,76
	Société D	8	68,94
	Société G	17	45,35

