38

E-management

E-management et Ressources Humaines

Michel KALIKA et Florence LAVAL

■ **Mots-clés** : E-management, gestion stratégique des ressources humaines, intranet, pratiques de GRH, technologie de l'information et de la communication (TIC). ■

■■ **Résumé** : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) modifient le contexte dans lequel évolue la Fonction Ressources Humaines (FRH). La nécessité d'adapter le développement de la FRH à la stratégie de l'entreprise fait apparaître un besoin d'alignement stratégique qui suscite un processus d'évolution de la FRH. Le contenu même de la FRH est modifié et l'on voit émerger ce que l'on peut appeler une e-RH. Celle-ci se caractérise par un rôle croissant des intranets, un recours au TIC pour les activités fondamentales de la FRH, et le développement du e-recrutement et du e-learning par exemple. La remise en cause de la FRH n'est pas sans conséquence sur l'évaluation de sa performance. ■■

Le management est mort, vive le e-management ! Cette conviction, de plus en plus ancrée dans l'esprit des managers et des spécialistes de la gestion, est renforcée par la nécessité de piloter des projets d'introduction et de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces projets ne sont pas l'apanage des sociétés de la nouvelle économie ni celui des spécialistes des systèmes d'informations : ils concernent toutes les fonctions des entreprises, dans tous les secteurs.

L'e-management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus (finalisation, organisation, animation, contrôle) des impacts et opportunités des TIC (Kalika, 2000). Ces modifications, qui s'appliquent tant aux outils de management qu'aux processus, peuvent être examinées par grandes fonctions. Ainsi Osterman (*in* Scott Morton, 1995) annonçait-il l'existence d'une étroite relation entre les TIC et la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ce constat est largement relayé, depuis, par la diffusion de résultats d'expériences ou d'applications en entreprises et celle de travaux de recherche en sciences sociales. Ainsi, Lepak et Snell (1998) envisagent-ils une Fonction Ressources Humaines (FRH) virtuelle.

Les TIC intègrent des applications multiples et évolutives qu'il serait vain de vouloir définir de façon limitative, tant elles sont évolutives. Elles intègrent les technologies traditionnelles liées aux systèmes d'information, mais aussi les technologies Internet et de téléphonie mobile. Plus que la nature de ces technologies importent les modifications des caractéristiques de l'information en termes d'accessibilité, d'indexation, de disponibilité, de diversité, d'immatérialité et d'interactivité. Les TIC modifient ainsi fondamentalement les relations au temps et à l'espace.

La participation des salariés aux processus d'introduction des TIC soulève plusieurs interrogations quant aux enjeux, individuels et collectifs, et aux perspectives, politiques et instrumentales, pour la FRH.

En effet, les TIC constituent un encouragement à l'externalisation et favorisent la coordination et la transversalité d'où l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, de *reengineering* des fonctions et d'aménagement des structures (Lai et Mahapatra, 1998). De nouveaux outils de gestion sont expérimentés et implantés : par exemple le e-recrutement, le e-learning ou les intranets-GRH (Laval, 2000 ; Laval *et alii*, 2001). Sur le plan individuel, les TIC apportent de profonds changements dans les manières de travailler et de communiquer du fait, notamment, de la généralisation de l'utilisation de la messagerie électronique.

Toutefois, le changement réel exige à la fois la volonté des managers et la participation des collaborateurs (Scott Morton, 1995). Les dimensions technologique et sociale des TIC ainsi que les outils de pilotage conçus par les gestionnaires sont imbriqués et constituent un cadre d'analyse riche et complexe.

Ainsi, après avoir précisé le processus de transformation de la Fonction Ressources Humaines, nous présentons le contenu d'une fonction e-RH, les outils (nouveaux ou adaptés) qu'elle intègre et les conséquences sur l'évaluation des performance de la FRH.

1. Le processus de transformation de la Fonction Ressources Humaines

L'évolution des TIC suscite une transformation de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Après avoir indiqué les étapes de cette évolution, les stratégies des acteurs sont précisées.

1.1. Les étapes de la transformation la FRH

Le développement de l'économie de l'information, la mondialisation, les organisations en réseaux, l'universalité de l'accès à Internet sont autant d'arguments en faveur des opportunités que représentent les TIC mais également des risques que prendraient les entreprises si elles ignoraient cette « révolution informationnelle ».

Les pratiques de GRH doivent être analysées dans le contexte de la stratégie générale de l'entreprise et du développement technologique.

La question de « l'incorporation des technologies » est spécifiquement abordée par les théoriciens des systèmes d'information à partir du concept d'« infusion technologique ». Cooper et Zmud (1990), puis Zmud et Apple (1992) décrivent la diffusion des innovations informationnelles comme un processus en six phases : l'initiation, l'adoption, l'adaptation, l'acceptation, l'utilisation et l'incorporation. Concrètement, les entreprises investissent dans les nouvelles technologies, puis conçoivent un dispositif d'apprentissage des nouveaux outils. L'adaptation du système d'information s'opère dans le cadre d'une diffusion ponctuelle des nouvelles applications, qui précède un déploiement systématique. Progressivement, des routines se mettent en place pour permettre une utilisation intégrée et transversale des TIC dans l'entreprise.

À l'issue de ce processus, les chercheurs s'accordent pour reconnaître que le niveau d'infusion technologique est contingent : certaines entreprises conduisent des projets très ambitieux, d'autres investissent modérément dans les TIC. La perception du lien TIC – performance est subjective : elle dépend de la position stratégique des acteurs.

La question de l'intégration des buts stratégiques et organisationnels et celle des enjeux de pouvoir est déterminante.

De ce fait, le changement organisationnel ne peut s'envisager qu'à travers un continuum de scénarios. Eder *et alii* (2000) observent, dans le cadre d'une étude empirique de l'intranet, trois niveaux d'infusion technologique : faible lorsque l'intranet sert à la publication et au partage, à sens unique, de l'information ; moyenne lorsque les applications visent la collaboration à l'aide d'outils qui permettent aux utilisateurs d'interagir avec l'intranet ; élevée si l'intranet est une interface standardisée pour accéder à des progiciels de gestion des tâches (*workflow*) interconnectés.

L'impact organisationnel des TIC est variable et progressif. Venkatraman (in Scott Morton, 1995) identifie cinq niveaux de reconfiguration, provoqués par les technologies de l'information, qui s'appliquent au domaine de la GRH :

Niveau 1 *Exploitation localisée* : l'impact des TIC est limité à l'automatisation de certaines tâches ou à la diffusion d'informations générales. Les avantages retirés des TIC sont faiblement perçus.

Niveau 2 *Intégration fonctionnelle* : l'introduction des TIC a donné lieu à une série de développements locaux ou fonctionnels, où chaque unité exploite la technologie de manière séparée. L'organisation recherche, à ce stade, à créer des interfaces pour améliorer la coordination.

Niveau 3 *Nouvelle conception des processus de gestion* : ces derniers sont totalement revus pour utiliser pleinement les possibilités offertes par les TIC. Le *reengineering* d'une ou plusieurs fonctions est initié par le développement du système d'information.

Tableau 1 : Illustration des étapes de la transformation de la FRH

Niveau 1 - Exploitation localisée	Mise en ligne du règlement intérieur et de la convention collective.
Niveau 2 - Intégration fonctionnelle	Intégration par la FRH centrale d'un groupe de l'ensemble des applications conçues par les FRH de site (formulaire de recrutement ou d'évaluation).
Niveau 3 - Nouvelle conception des processus	*Reengineering* du processus de formation par la généralisation du e-*learning*.
Niveau 4 - Redéfinition du réseau d'affaires	Externalisation d'activité RH, comme le traitement administratif de la paye et recentrage de la FRH sur la dimension stratégique.
Niveau 5 - Redéfinition du champ d'activité	Éclatement généralisé de l'entreprise, dispersion géographique des salariés, évaluation et développement des compétences en ligne.

Niveau 4 *Redéfinition du réseau d'affaires* : ce processus dépasse les frontières de l'organisation (touchant en amont les fournisseurs, en aval les clients...). L'organisation en réseau est facilitée par les TIC.

Niveau 5 *Redéfinition du champ d'activité* : grâce aux TIC, l'entreprise redéfinit son métier. Le e-commerce est l'une de ces opportunités.

Ces cinq niveaux peuvent être illustrés dans le cas de la FRH.

Ces cinq niveaux se regroupent en deux phases :

– les phases évolutives, qui correspondent à l'exploitation localisée, puis à l'intégration fonctionnelle, entraînent des changements incrémentaux ;

– les phases révolutionnaires, associées à une nouvelle conception des processus de gestion, à la redéfinition du réseau d'affaires et enfin à la redéfinition du champ d'activité, impliquent des modifications radicales.

Le rôle joué par les acteurs dans le déroulement de ces phases est déterminant.

1.2. Les acteurs du changement de la Fonction Ressources Humaines

La perception des enjeux et risques du développement technologique par les acteurs est fondamentale. Toutes les phases du projet sont concernées : la conception, la gestion et l'utilisation des TIC. Ainsi, la FRH est susceptible de participer à plusieurs titres au développement technologique de l'organisation. Son rôle est également d'anticiper et d'évaluer les réactions des salariés face au changement. Nous distinguons les deux catégories d'acteurs que sont les professionnels de la FRH et les salariés utilisateurs des TIC.

1.2.1. Les DRH

Les Directeurs des Ressources Humaines perçoivent à travers leur fonction, l'utilité du changement et ses impacts, tant organisationnels qu'individuels. Cependant, Martinsons et Chong (1999) émettent une réserve en soulignant le retard pris par la Fonction Ressources Humaines en matière d'informatisation et tentent d'en expliquer les raisons. Ainsi, les aspects humains de l'organisation ne sont pas toujours considérés comme prioritaires par les équipes dirigeantes. En outre, de nombreux professionnels des ressources humaines sont peu expérimentés en informatique et considèrent qu'il est difficile de modéliser le système de GRH et de le faire évoluer.

Des phénomènes de résistance au changement peuvent freiner la réorganisation de la FRH[1]. En effet, les professionnels – dont la peur d'être licenciés peut être légitime – sont à la fois objet et acteurs du changement. Une restructuration de la FRH peut conduire l'entreprise à opter pour le recentrage sur certaines activités et pour l'externalisation d'autres. Dès lors, la FRH peut se transformer en équipe virtuelle, les membres de l'équipe sont choisis en fonction de leurs compétences, indépendamment de leur localisation physique et de leur appartenance à une organisation. Les activités sont réalisées et coordonnées par voie électronique (Lepak et Snell, 1998 ; Favier, Coat, Courbon et Trahand, 1998).

Compte tenu du contexte stratégique, il s'avère que les acteurs « professionnels de la GRH » participent à l'incorporation des TIC soit en tant qu'utilisateurs, soit comme concepteurs (Niederman, 1999).

– Une DRH « utilisatrice » n'est pas impliquée dans l'équipe qui pilote le projet d'introduction des TIC. Le leadership technologique revient à l'équipe dirigeante ou bien aux professionnels des systèmes d'information. Le DRH est consulté au titre d'utilisateur final des applications informatiques ou bien comme « porte-parole » des salariés afin d'accélérer le processus participatif et d'anticiper des difficultés ou freins à l'utilisation du système. Par la suite, il sera sollicité pour fournir les informations qui alimenteront le système. Dans ce cas, cela soulève la question de la coordination interfonctionnelle.

– Une DRH « conceptrice » participe au groupe de pilotage et conçoit les applications dédiées à la gestion des ressources humaines en veillant à la cohérence d'ensemble du projet (Martinsons *et alii*, 1999). Les interfaces sont définies dans le cadre d'une architecture globale calquée sur la structure organisationnelle. Des pratiques de GRH innovantes sont conçues à cette occasion : par exemple une procédure de recrutement par Internet ou la mise en ligne d'une bourse d'emplois destinée à gérer en temps réel les candidatures internes. Le DRH conçoit les outils puis assure leur implantation auprès des managers et des salariés. Il gère également les impacts organisationnels des TIC par le développement des compétences requises, le recrutement, la mise en place d'outils de coordination et d'évaluation.

Dans cette perspective, le projet intégrant les TIC

1. Ces phénomènes sont étudiés notamment par J.P. Kotter (1996).

peut conduire les professionnels des RH à entamer un processus de reengineering de leur fonction. Le système de GRH est repensé dans une double perspective : celle de la cohérence externe et celle de la cohérence interne. Il s'agit, en premier lieu « d'alignement du système de GRH avec les éléments structurants du développement de l'entreprise »[2]. En second lieu, l'introduction de nouveaux outils de gestion inspirés par la technologie pose la question de la cohérence interne entre ces multiples applications (formation, rémunération, etc.) organisées de façon différente. La cohérence interne du système de GRH doit être maintenue[3].

1.2.2. Les salariés

Les salariés subissent et créent le changement introduit par le processus d'infusion technologique au cours de ses phases. Le point de vue du déterminisme technologique est en effet nuancé par l'idée de rétroaction : le rapport de l'homme aux techniques n'est pas subi, les conditions concrètes d'usage d'un nouveau système d'information émergent de l'interaction d'une multitude d'acteurs mobilisant une variété de ressources (Bouchikhi, 1990). Les démarches participatives et l'attention portée par les managers aux dimensions sociales de la technologie sont destinées à faciliter le changement. Les interactions Individus – TIC sont orientées par les gestionnaires au fil du temps :

– Phases d'initiation et d'adoption : l'engagement de l'utilisateur final dans le développement des TIC peut être mis au même plan que celui de l'équipe dirigeante (Davis, 1989). Les utilisateurs doivent participer à l'étude et à la mise en place des TIC (Scott Morton, 1995). Un programme de formation adapté aux caractéristiques socio-professionnelles des individus et à leur culture, voire leur âge ou leur ancienneté est indispensable. Dès lors, les salariés seront à même d'obtenir des informations sur le processus engagé et ses conséquences en termes d'emploi, de compétences. Cela suppose, en amont, une analyse des situations de travail antérieures c'est-à-dire du contenu des tâches, des niveaux de qualification et de la coordination du travail.

– Phase d'adaptation : la participation des utilisateurs donne des informations aux concepteurs du système. Il est courant de constater, à cette phase du processus, la mise en place de nouvelles versions des logiciels ou une modification des procédures afin de prendre en compte les réactions sociales. La méthodologie de l'approche pilote est très efficace mais pose des problèmes lors du déploiement systématique du nouveau système. L'apprentissage permanent et généralisé doit être soutenu. En effet, à cette étape, les questions d'équité face à l'accès à l'information, d'identité professionnelle et de sécurité de l'emploi se posent avec acuité et bouleversent les relations sociales. Certains individus se considèrent comme leader (par exemple s'ils sont membres d'une équipe pilote), d'autres comme suiveurs ou laissés pour compte[4]. En outre, il est difficile d'intéresser des populations hétérogènes si on ne crée pas des chemins d'accès personnalisés par type de population.

– Phase d'acceptation : le succès de cette phase du changement est conditionné par celui des deux étapes précédentes qui pourraient, en caricaturant la réalité, être qualifiées de « démarche marketing » et de « démarche qualité ». Les individus disposent d'une « marge de jeux » qui peut s'exprimer par des comportements de résistance au changement. Les freins sont à la fois culturels et organisationnels. Par exemple, l'encadrement moyen peut résister à la transparence et à la transversalité introduites par les TIC. La technologie « déhiérarchise[5] » et bouscule les circuits usuels d'information. Lai et Mahapatra (1998), Dickey et Ives (2000) montrent que la mise en place d'intranet fait évoluer les relations de pouvoir. Il faut du temps pour transformer la culture d'entreprise en une « e-culture » : l'expérience individuelle et organisationnelle en informatique agit rétroactivement.

C'est le contenu du système d'information qui fait sa valeur, c'est-à-dire les informations qu'il véhicule et l'utilisation des applications qu'il met à la

2. Traduction de l'idée de « *fit and firm-specific strategic alignments* », in D. Chenevert, B. Sire et M. Tremblay (1998).

3. Les travaux de M.P. Youndt, S. Snell, J.W. Dean et D.A. Lepak (1996) consacrés à la performance de la GRH confirment cette nécessité: « *Internally consistent systems or bundles of HRM practices has more influence on performance (...) the impact of HR practices on performance may be further enhanced when practices are matched with the competitive requirements inherent in a firm strategic posture.* »

4. Le risque est aussi que les TIC soient perçues comme un gadget ou manquent de convivialité ; un forum peu développé, l'absence de réel partage des connaissances est un frein à l'utilisation des outils. Les facteurs ergonomiques sont aussi à prendre en considération (F. Davis (1989), R. Phelps et M. Mok, 1999).

5. Plus généralement, de nombreux auteurs ont démontré que le réseau informatique crée des liens (des relations d'information) qui court-circuitent le cheminement hiérarchique (I. Huault, 1996).

disposition des utilisateurs (Damsgaard et Scheepers, 2000[6]).

– Phases d'utilisation et d'incorporation : à cette étape, se produit la mise en place de routines et le phénomène sociologique d'appropriation des TIC (Desanctis *et alii*, 1992). De nouvelles méthodes de travail émergent, les individus apprennent à travailler en équipe, de nouveaux canaux de communication peuvent apparaître, de nouvelles conventions sociales peuvent se former (Vaujany (de), 2000). Toutefois, une gestion du nouveau système doit succéder à celle de son implantation. Un spécialiste (le plus souvent désigné comme webmaster) coordonne l'intégration et l'actualisation des informations. Il gère également les problèmes de sécurité et de confidentialité : par exemple, la facilité de consultation des résultats d'une évaluation à 360° crée des réticences chez les personnes évaluées. Des entreprises ont dû faire face au piratage des PC mis en libre accès. Le risque de fuite des connaissances est donc réel. Des « systèmes de contrôle »[7] vont permettre d'aligner l'usage des outils avec des objectifs collectifs, au travers d'un processus de « structuration explicite » (Orlikowski *et alii*, 1999 ; Vaujany (de), 2000).

La question de la transformation de la fonction RH en fonction des contraintes d'alignement stratégique et des stratégies des acteurs conduit à examiner le résultat du processus de transformation de la FRF en e-RH.

2. Le contenu et l'évaluation de la nouvelle Fonction Ressources Humaines : l'e-RH

Le contenu de la FRH renouvelée en fonction des contraintes et opportunités des TIC amène à aborder en premier lieu les pratiques de l'e-RH, pour, dans un second temps, s'interroger sur les changements introduits dans l'évaluation de la performance de l'e-RH.

2.1. Les pratiques de l'e-RH

La notion de réseau (social et informatique) pourrait résumer, en un mot, toutes les potentialités du e-management. L'information, la communication, la collaboration et l'interactivité des applications informatiques sont dans le champ de ces nouvelles technologies basées sur le protocole Internet[8].

La GRH participant *a priori* à tous les processus d'information, de communication, de collaboration, est susceptible de s'intégrer au e-management. Nous allons recenser les outils développés ou adaptés dans ce contexte en les distinguant selon leur niveau (administratif versus stratégique) et leur finalité fonctionnelle.

2.1.1. Gestion administrative et pilotage de l'e-RH

L'impact des NTIC porte sur la partie administrative de la FRH, mais aussi sur les aspects du pilotage de la fonction.

a) La gestion administrative des RH

Les TIC permettent l'automatisation de la gestion administrative des RH. L'objectif est de rationaliser, et si possible éliminer les fonctions répétitives et routinières, dans le but de minimiser les coûts et de fiabiliser ces fonctions ; certaines, comme par exemple la gestion administrative de la paye, peuvent être sous-traitées. Les technologies interactives contribuent au développement du « libre service RH », qui permet au salarié de saisir les informations le concernant (par exemple sur sa situation personnelle), ses demandes (congés, formation, ...), ses décisions (par exemple l'affectation des sommes reçues au titre de l'intéressement ou de la participation) (Peretti, 2001). La gestion administrative des RH évolue de façon très significative grâce à l'articulation, par le biais des TIC (notamment les systèmes de *workflow*), de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle ; elle permet de réaliser des tâches en ligne, telles que la gestion des congés, des notes de frais, des feuilles de temps, la mise à jour du fichier du personnel.

En outre, l'intranet a pour principale fonction d'informer le personnel – si l'on en juge par les fréquences d'observation relatées dans plusieurs études empiriques (Lai et Mahapatra, 1998 ; Laval *et alii*, 2001). Les informations RH comprennent, le plus souvent, un descriptif des procédures RH de l'entreprise, des éléments juridiques (droit des contrats et du travail, textes des accords), des comptes-rendus de réunions du comité d'entreprise, des présentations des avantages sociaux, le bilan social, le projet d'entreprise, un annuaire.

6. « La technologie intranet peut être considérée comme un média interactif qui progresse par étape en fonction de l'atteinte d'une masse critique d'utilisateurs et de contenu », p. 140.

7. Voir également J. Damsgaard et R. Scheepers (2000) qui appliquent le modèle de Nolan à l'étude de l'introduction et du management des intranets. Les étapes sont : initiation, contagion, contrôle, intégration.

8. D'après F. Rowe (1999) : par leur respect des normes d'Internet, les intranets intègrent des applications informatiques très variées tout en donnant une cohérence globale au système d'information.

b) La gestion du système d'information sociale

L'innovation s'applique au système d'information sociale (SIS[9]), à l'échelle locale, nationale ou mondiale. La technologie Internet offre également la possibilité de se connecter à des prestataires extérieurs pour bénéficier de services ou d'activités externalisées.

Grâce à l'utilisation des progiciels de gestion intégrée, les ERP (Enterprise Resource Planning) (Gilbert et Gonzalez, 2000), les professionnels de la FRH peuvent accéder à des informations stockées dans des bases de données et se doter de moyens pour réaliser des diagnostics approfondis. Les mesures, ratios et indices s'articulent entre eux pour donner une évaluation globale de la création de valeur (par exemple, en consolidant des bilans sociaux). Le SIS sert à collecter des données pour les agréger et les utiliser à un niveau décisionnel plus élevé, pour fournir des informations pertinentes aux acteurs locaux (Niederman, 1999).

2.1.2. Les domaines de l'e-RH

Les pratiques de GRH peuvent être regroupées en cinq principaux domaines : l'emploi, l'évaluation, la rémunération, la formation, et la participation.

a) Le e-recrutement et la mobilité interne :

Le recrutement connaît une véritable mutation depuis que le marché de l'emploi s'est déplacé sur Internet (Wyld, 1998 ; Atlan, 2001).

Les sites Internet dédiés à l'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises, dotées pour la plupart de sites « *corporate* ».

Les candidats, essentiellement des jeunes diplômés et des cadres en activité, analysent le marché de l'emploi et deviennent des chercheurs passifs et volatiles, lorsqu'ils utilisent des moteurs de recherche (proposés par les sites emplois) pour recevoir des offres ciblées. En revanche, dès qu'ils déposent des candidatures sur des sites d'entreprises, ils ont une attitude active de recherche d'informations sur l'image, la culture, l'intérêt de l'activité, les possibilités de carrières, etc. Les forums et les adresses électroniques permettent aux candidats de dialoguer avec des salariés et de créer une relation avec l'entreprise préalablement au recrutement.

Pour l'entreprise, le « web » est une source de candidatures mais également une voie d'accès et de communication avec le marché du travail. Le recrutement électronique requiert une démarche marketing. L'entreprise communique et développe une attitude de veille par une consultation régulière des sites de recrutement et des sites spécifiques à son industrie.

Dans ces conditions, les DRH transforment leur procédure de recrutement en un processus automatisé, dont le point de départ est un formulaire de candidature en ligne. Des logiciels automatisent toutes les étapes d'une procédure de recrutement : la planification des embauches, la diffusion des annonces sur Internet, la réception des CV adressés par courrier électronique, l'édition des courriers, la constitution d'une base de données de candidatures.

Des applications contribuent à l'information des salariés en matière de postes à pourvoir, d'opportunités de carrière, dans le cadre (si elle existe) d'une gestion des compétences. La DRH a la possibilité de mettre en ligne des fiches de description des postes, un référentiel métier, un référentiel de compétences, un bilan des mouvements internes, les procédures de candidature interne, les modalités d'acquisition et d'évaluation des savoirs, des formulaires d'autoévaluation des compétences (Erny, 2000 ; Merck *et alii*, 1999 ; Dumoulin, 1999 ; Nicholson, 1996). L'intranet contribue au regroupement de toutes les opportunités d'emploi et d'évolution au sein d'un seul canal, ouvert et transparent. Les managers ont moins de marge de manœuvre pour retenir un collaborateur ou au contraire chercher à s'en débarrasser au plus vite, en donnant une information partielle sur ses compétences.

b) L'e-évaluation et la rémunération :

En dehors des aspects administratifs et des informations diffusées par la DRH sur ces domaines, l'impact plus significatif des TIC concerne le « partage » de ses activités. Des « boites à outils pour managers » sont conçues par les DRH pour responsabiliser les managers. Nous présentons un exemple de réalisation[10] réservée aux managers qui leur permet de gérer leur équipe en termes de rémunération, d'évaluation et d'avancement. Elle fournit les formulaires en ligne pour accompagner l'entretien annuel. L'entretien passé, le formulaire complété est transmis par workflow à l'employé, au DRH et au n + 2 de l'employé. Le système sert

9. Intégré au système d'information, le système d'information sociale est un ensemble d'éléments (personnels, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, stocker, manipuler, analyser, retraiter et distribuer une information pertinente relative aux ressources humaines de l'entreprise (S.I. Tannenbaum, 1990). Le SIS comprend le fichier du personnel ainsi que des procédures de gestion prévisionnelle de l'emploi, de gestion du recrutement, de gestion de la formation, de gestion des carrières et des compétences, de gestion des rémunérations (J.K. Harisson et P.C. Deans, 1994).

10. Extrait des données collectées par la CEGOS en 2000, pour l'attribution du prix intranet d'or.

à réaliser des simulations de rémunération en fonction d'un budget alloué : le programme signale, le cas échéant un dépassement de budget, recommande une augmentation en fonction d'une promotion envisagée. Pour chaque fonction, le manager a accès à un référentiel de rémunération établi par rapport au marché. Il peut également consulter le dossier personnel du salarié sous Peoplesoft (CV, formations, entretiens précédents, augmentations, promotions). Une fois le budget de l'équipe établi, une copie est immédiatement envoyée au n + 2 et au DRH qui peut le retravailler et le renvoyer au manager, avant validation finale. Le budget est alors transmis au service paye qui exécute et actualise la base Peoplesoft. Une lettre est générée sous Word ; le manager l'imprime, la signe et la remet à son collaborateur.

Plus globalement, on peut penser que le développement des TIC implique de nouvelles compétences de travail en groupe, à distance, d'utilisation de nouveaux outils, de mise à disposition et de partage des connaissances. Ces compétences vont devoir être intégrées dans les dispositifs d'évaluation.

c) Le e-learning :

La politique de formation est valorisée par une présentation du catalogue des formations, du plan de formation, des formulaires d'inscription en ligne que l'on peut, selon le cas, imprimer ou remplir à l'écran et renvoyer automatiquement.

Des modules d'autoformation assistée par ordinateur sont parfois mis à la disposition des utilisateurs. Ces applications comprennent du texte, du son, des images, des animations, des séquences vidéo, des tests interactifs. Les documents sont complétés par des dossiers de travail réalisés par le stagiaire. De plus, des « forums » simulent des travaux dirigés (dialogue ouvert) et les stagiaires correspondent avec les enseignants par courrier électronique. Les DRH peuvent personnaliser la formation en fonction du poste de travail et de l'activité du salarié. Les salariés expatriés bénéficient de ces technologies (Greengard, 1999).

Les facteurs de succès de la formation sur Internet ou sur un intranet sont :

– un fort degré d'interactivité ;

– une bonne qualité de l'interface utilisateur ;

– et des techniques de formation en ligne adaptées à ce mode de diffusion.

Les spécialistes cherchent à recréer l'ensemble des communications et des fonctions d'une situation de formation se déroulant au même lieu et au même moment, à l'aide, notamment, des outils de travail en groupe.

Le potentiel des technologies de réunion électronique peut renforcer l'interactivité et rendre les situations de formation à distance comparables aux formations présentielles.

Le e-learning se développe dans les entreprises ayant des populations importantes et dispersées géographiquement, à former dans des délais rapides. Tous les domaines de la formation sont concernés : la formation des forces de ventes à l'occasion d'un lancement de produit, la mise à niveau de l'ensemble des managers financiers d'un groupe mondial suite à un changement de méthodes, la sensibilisation des managers d'une grande entreprise à l'impact des TIC, en constituent des exemples.

d) La e-communication [11]

La communication par le réseau informatique est un moyen de revendication et de participation des salariés. En effet, elle a deux caractéristiques :

– une large diffusion des discussions médiatisées par l'outil informatique ;

– un côté facilitateur pour la formation de groupes d'influence.

Ainsi, ce mode de communication peut augmenter le pouvoir de négociation collectif des salariés. À l'inverse, il ne crée, parfois, que l'apparence de la participation, et provoque tensions et conflits (Bishop & Levine, 1999). Pour ces auteurs, les nombreux moyens de communication (journal d'entreprise, forums, etc.) doivent être utilisés de façon complémentaire.

De plus, il faut définir le degré d'ouverture de la communication par voie électronique. En effet, les entreprises peuvent concevoir des systèmes qui limitent la technologie de façon à maintenir un contrôle managérial fort. D'autres ouvrent leur système de communication à tous les salariés, y compris aux syndicats ; cela correspond à une volonté d'implication des salariés souvent associée à des niveaux de qualification élevés et à une avance technologique. Enfin il y a le modèle intermédiaire, de type IBM, où il existe des forums de discussion consacrés uniquement au travail.

La remise en cause du contenu de la FRH n'est pas sans conséquence sur l'évaluation de sa performance.

2.2. L'évaluation de l'e-RH

Les fonctions RH (internes et externalisées) destinées aux salariés et aux managers vont, sous l'impact

11. Le terme e-communication fait référence à CMC : computer mediated communication (L. Bishop et D.I. Levine, 1999).

des TIC, s'orienter vers la « prestation de services en ligne ». De nouveaux critères de performance (rapidité, qualité de service), de nouveaux rôles (conception, diffusion, assistance, maintenance des outils) et un partage des missions RH accentué (Matmati, 2000 ; Picq, 2000) émergent. L'étude du contenu des intranets montre la diversité des services proposés et une grande variété de configurations d'intranets. Certaines couvrent toutes les fonctions RH et révèlent le caractère généraliste des applications, d'autres sont focalisées sur une fonction (la formation, la gestion des compétences) ou sur un public (la capitalisation des connaissances au sein d'un groupe d'experts).

La question de l'évaluation de la performance de l'e-RH se pose donc en des termes nouveaux qu'il convient de définir.

Les éléments d'évaluation peuvent être classés en fonction du type d'impact de l'utilisation de la technologie intranet. La notion de performance de l'outil (constatée ou perçue) est à la fois intrinsèque, organisationnelle et économique. En effet, l'évaluation peut porter sur les dimensions techniques et sociales de la technologie mais ces effets immédiats contribuent dans l'esprit des décideurs, à moyen terme, à l'amélioration du fonctionnement collectif de l'organisation. L'évaluation de l'impact organisationnel se fait en termes de coordination, d'intégration, de culture. Les performances au travail des individus sont affectées au même titre que celles des systèmes de gestion (en particulier le système d'information et le système GRH). Enfin, les acteurs gestionnaires définissent la création de valeur de l'outil ou encore le retour sur investissement à partir d'indicateurs de productivité (temps et coûts) et de qualité des services.

Le tableau suivant donne une illustration des critères de performances de l'e-RH.

Cette contribution, consacrée au débat sur le rôle de la GRH dans le contexte de l'introduction et du développement des TIC, a mis en lumière plusieurs pistes de réflexion.

Tout d'abord, la nécessité d'intégrer les dimensions individuelles et organisationnelles. Si les TIC ont un réel impact sur les modes d'organisation des entreprises, leur utilisation est toujours

Tableau 2 : Critères de performance de l'e-RH [12]

Économique	Évolution : budget global RH budget fonctionnel RH (rémunération, formation, communication, informatique...) coût, délais
Technique	Nombre de connexions Fréquence et durée des connexions Degré d'automatisation du travail administratif
Social	Satisfaction des utilisateurs, en fonction de leur rôle (exécutant, manager, formateur, FRH, concepteur), de leur métier, de leur âge, de leur ancienneté Degré d'acceptation, d'appropriation (pour les forums, les outils de gestion en ligne)
Organisationnel	Développement d'une culture TIC Réactivité, qualité de service Transversalité de la FRH Image de la FRH Centralisation/décentralisation des activités de la FRH Compétence pour le travail collaboratif Capacité de partage des connaissances (KM)
Fonctionnel RH	Évolution de l'efficacité des politiques d'emploi de formation, etc.

12. Les échelles sont construites à partir du « TAM : technology acceptance model » comprenant des items sur l'acceptation de la technologie, l'intention d'utiliser le réseau, l'usage du système et la satisfaction (J.W. Moon et Y.G. Kim, 2001, A. Lederer *et alii*, 2000, R. Phelps et M. Mok, 1999).

conditionnée par l'attitude des acteurs face au changement.

En effet, les logiques d'action révèlent que les DRH perçoivent diversement les enjeux et perspectives de l'intégration des TIC dans leur fonction. Si certains continuent à privilégier la cohérence générale du système de GRH, d'autres optent pour son alignement (total ou partiel) sur les TIC.

Enfin, la question de l'évaluation de l'e-RH est pertinente. De nouveaux critères économiques, techniques, sociaux, organisationnels et fonctionnels vont s'imposer et orienter la prise de décision des acteurs.

Bibliographie

ATLAN N. (2001), « E-recrutement, problème ou solution ? », *Ressources humaines et management*, mai, n° 2, p. 34-35.

BISHOP L. et LEVINE D.I. (1999), « Computer mediated communication as employee voice : a case study », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 2, p. 213-233.

BOUCHIKHI H. (1990), *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas*, Paris, Economica.

CHENEVERT D., SIRE B. et TREMBLAY M. (1998), « Étude internationale sur la contingence et l'efficacité perçue des politiques de rémunération », *in Ressources humaines, une gestion éclatée*, Allouche J., Sire B. (eds), Paris, Economica.

COOPER R. et ZMUD R. (1990), « Information technology implementation research : a technological diffusion approach », *Management Science*, 36, 2, p. 123-139.

DAMSGAARD J. et SCHEEPERS R. (2000), « Managing the crises in intranet implementation : a stage model », *Information Systems Journal*, April, vol. 10, n° 2.

DAVIS F. (1989), « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, September, p. 319-340.

DESANCTIS G., DESHARNAIS G., LEWIS H. et POOLE M.S. (1992), « Using computing in quality team meetings : some initial observations from the IRS-Minesota Project », *Journal of Management Information Systems*, vol. 8, n° 3, p. 7-26.

DICKEY M. et IVES B. (2000), « The impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/Franchisor Relationships », *Information Systems Frontiers*, vol. 2, n° 1, p. 99-114.

DUMOULIN C. (1999), « Le management à distance des équipes virtuelles », Colloque Management technologique, Groupe ESC Grenoble, décembre.

EDER B., ARINZE M. et DARTER D. WISE (2000), « An analysis of intranet infusion level », *Information resources management journal*, vol. 13, n° 3, p. 14-22.

ERNY J.-P. (2000), « Un intranet pour quoi faire ? », *L'Expansion Management Review*, décembre, p. 62-70.

FAVIER M. (éd.), COAT F., COURBON J.-C. et TRAHAND J. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica.

GILBERT P. et GONZALEZ D. (2000), « Les progiciels intégrés et la GRH : quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 59, mars, p. 26-33.

GREENGARD S. (1999), « Technology is changing expatriate training », *Workforce*, vol. 78, issue 12, Dec., p. 106-108.

HARISSON J.K. et DEANS P.C. (eds), (1994), *Global Information Systems and Technology : Focus on the Organisation and its Functionnal Areas*, Idea Group Publishing, Harrisburg, Pennsylvania, p. 444-461.

HUAULT I. (1996), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 20, p. 19-40.

KALIKA M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management », *Revue française de gestion*, n° 129, juin-juillet-août, p. 68-74.

KOTTER J.P. (1996), « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail », *in* Champy J. et Norhia N. (eds.), *Fast Forward : The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business School Press, p. 91-104.

LAI V. et MAHAPATRA R. (1998), « Evaluation of Intranets in a Distributed Environment », *Decision Support Systems*, 23, p. 347-357.

LAVAL F. (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, n° 129, juin-juillet-août, p. 80-90.

LAVAL F., GUILLOUX V. et KALIKA M. (2001), « La performance de l'intranet GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques, congrès AGRH, Liège.

LEDERER A., MAUPIN D., SENA M. et ZHUANG Y. (2000), « The technology acceptance model and the world wide web », *Decision Support System*, 29, p. 269-282.
LEPAK D. et SNELL S. (1998), « Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 215-234.
MARTINSONS M.G. et CHONG P. (1999), « The influence of human factors and specialist involvement on information systems success », *Human Relations*, vol. 52, n° 1, p. 123-150.
MATMATI M. (2000), « Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, mai, p. 21-30.
MERCK B., NAVARRO E. et SUTTER P.-E. (2000), « Les NTIC et la gestion des compétences rares dans le secteur des Télécoms », *Personnel*, n° 411, juillet, p. 10-15.
MOON J.W. et KIM Y.G. (2001), « Extending the TAM for a World-Wide-Web Context », *Information & Management*, 38, p. 217-230.
NICHOLSON N. (1996), « Career system in crisis : change and opportunity in the information age », *Academy of Management Executive*, 10, p. 40-51.
NIEDERMAN F. (1999), « Global Information system and HRM : a research agenda », *Journal of global Information Management*, vol. 7, n° 2, p. 33-39.
ORLIKOWSKI W.J., OKAMURA K. et YATES J. (1999), « Explicit and implicit structuring of genres in electronic communication : reinforcement and change of social interaction », *Organization Science*, vol. 10, n° 1, p. 83-103.
PERETTI J.-M. (2001), « E-RH et renouvellement des pratiques managériales », *Ressources humaines et management*, mai, n° 2, p. 16-18.
PHELPS R. et MOK M. (1999), « Managing the risks of intranet implementation : an empirical study of user satisfaction », *Journal of Information Technology*, n° 14, p. 39-52.
PICQ T. (2000), « Les systèmes intranet de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations », *Personnel*, n° 408, mars-avril.
ROWE, F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels intégrés de gestion », *Systèmes d'information et management*, 4(4), p. 3-20.
SCOTT MORTON M.S. (1995), *L'entreprise compétitive du futur*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
TANNENBAUM S.I. (1990), « Human resource information systems : user group implication », *Journal of System Management*, n° 41, p. 27-32.
VAUJANY (de) F.-X. (2000), « Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'information et management*, vol. 5, n° 2, p. 79-105.
WYLD D.C. (1998), « Bits and paper : the emerging employment market in cyberspace », *American Business Review*, vol. 16(1), January, p. 64-70.
YOUNDT M.A., SNELL S., DEAN J.W. et LEPAK D.P. (1996), « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 836-866.
ZMUD R. et APPLE L. (1992), « Measuring Information Technology Infusion », *Production and Innovation Management*, vol. 9, p. 148-155.