

Impact des TIC sur la performance des ressources humaines Impact of ICT on human resources performance

Yasmina Benabderrahmane^{1*}

¹ Faculté des sciences politiques, Université Salah Bounider Constantine 3,
Algérie. yasmina.benabderrahmane@univ-constantine3.dz

Date de soumission: 06/08/2020

Date d'acceptation: 10/08/2020

Résumé :

L'introduction des TIC dans les organisations entraîne une évolution des métiers et un changement dans les modes de travail, de coordination, de management. Nous souhaitons comprendre comment l'introduction des TIC peut contribuer à l'amélioration de la performance des ressources humaines et des organisations en général. Nous commençons par donner un aperçu des ressources humaines face aux changements organisationnels. Puis, nous étudions le comportement des ressources humaines face aux changements technologiques. Enfin, nous évoquons l'impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH. Nous concluons sur quelques conditions d'efficacité des TIC dans le cadre de la GRH.

Mots clés : TIC, ressources humaines, performance, organisations, efficacité.

Abstract :

The introduction of ICT in organizations leads to a change in the business lines and a change in working methods, coordination and management. We want to understand how the introduction of ICTs can contribute to improving the performance of human resources. We begin by providing an overview of human resources in the face of organizational changes. Then we study the behaviour of human resources in the face of technological change. Finally, we discuss the impact of ICT on mastering the strategic aims of HRM. We conclude with some conditions for the effectiveness of ICT in the framework of HRM.

Keywords: ICT, human resources, performance, organizations, effectiveness.

*Auteur correspondant.

1. Introduction

L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein des organisations est à l'origine de changements dans la fonction ressources humaines, notamment dans ses pratiques, son organisation et ses missions. Le développement des TIC donne en effet à la gestion des ressources humaines des possibilités de repositionnement stratégique au sein de l'organisation. Il s'en suit des modifications au sein de la fonction ressources humaines, notamment au niveau du rôle de ses acteurs.

Sans pour autant révolutionner l'existant en matière de configuration organisationnelle, les TIC ne sont pas sans effets sur l'organisation. Ainsi, l'introduction des TIC dans la sphère organisationnelle entraîne une évolution des métiers et un changement dans les modes de travail, de coordination, de management. Les comportements des acteurs ne sont pas neutres dans les changements organisationnels et technologiques des organisations ; ce sont même ces acteurs qui vont permettre la réussite des choix organisationnels.

L'évolution de la société est telle que les organisations ne peuvent répéter une solution déjà élaborée, elles cherchent sans cesse à améliorer leurs performances en inventant des solutions nouvelles et adaptées. C'est ce qui se passe avec l'introduction des TIC dans les organisations et plus généralement dans tous les pans de la société. Mais pourquoi investir dans des ordinateurs si l'on ne peut pas les rentabiliser ? Que faire de machines si personne n'est capable de les faire fonctionner ? C'est là qu'apparaît l'importance des ressources humaines car ce sont les hommes qui vont influencer les choix organisationnels consécutifs à l'introduction des TIC dans l'organisation.

Aujourd'hui, on peut dire que l'homme reprend le dessus sur la machine, avec les connaissances comme facteur essentiel des organisations. Ainsi, toute nouvelle solution doit provenir des hommes de l'organisation, individuellement ou en équipe, puisque qu'ils peuvent s'adapter à différentes situations grâce à leurs compétences et connaissances. Ainsi, dans un contexte d'innovation permanente obligeant les organisations à se renouveler constamment, la connaissance est la source qui permet aux hommes et aux organisations de

résoudre les problèmes et de s'adapter, et par conséquent de survivre et de prospérer.

Nous souhaitons comprendre comment l'introduction des TIC peut contribuer à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'organisation et plus généralement à l'amélioration de la performance des organisations.

2. Les ressources humaines face aux changements organisationnels

S'intéresser aux transformations organisationnelles impose, selon Henriët (1999), l'examen de diverses questions : « Quelles sont les implications des transformations organisationnelles sur les politiques de gestion des ressources humaines ? Et, inversement, comment ces politiques des ressources humaines participent-elles à la transformation des organisations »¹.

En particulier, l'introduction des TIC engendre des questions équivalentes, quant à leur importance et aux enjeux qui s'ensuivent. Ainsi, les politiques de ressources humaines sont un élément actif du processus de changement et participent à la réussite des projets particuliers de ces technologies. En d'autres termes, les changements qu'entraînent les TIC dépendent en grande partie des ressources humaines, celles-ci permettant ou non l'appropriation et le développement des TIC dans l'organisation ; elles permettent par conséquent aux changements organisationnels d'avoir lieu.

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, on ne part plus des activités en attendant que les efforts des uns et des autres permettent d'obtenir les résultats souhaités, mais on identifie les problèmes avec les gestionnaires et on détermine avec eux la manière dont ceux-ci pourront être résolus. Ainsi, les acteurs de la fonction ressources humaines (FRH) tendent à adopter un rôle de stratège et la valeur ajoutée tend à augmenter avec ces changements. C'est l'évaluation de l'utilité stratégique des activités de la FRH, et la valeur ajoutée qu'elles apportent à l'organisation qui va influencer les décisions de décentralisation, d'externalisation et de modification des tâches au sein même de la fonction.

Par ailleurs, l'introduction des TIC dans une organisation peut être la conséquence de changements motivés ou imposés. Les ressources humaines jouent ici un rôle clé dans la mesure où elles devront faire des choix qui coïncident avec les objectifs de l'organisation.

Les travaux de Louart (1995) vont au-delà de l'impact des TIC dans les changements qui s'opèrent dans les ressources humaines. En effet, l'auteur avance que toute gestion des ressources humaines (GRH) dépend à la fois² :

- des structures internes et de leurs environnements et plus généralement des contextes organisationnels ;
- des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoir ;
- des problématiques par lesquelles ces acteurs vont agir ensemble ;
- des systèmes de gestion qui incluent les processus opérationnels et les techniques en usage, ainsi que les outils disponibles ou en voie d'être mis en œuvre.

L'auteur montre ainsi que la gestion des ressources humaines se modifie avec les évolutions organisationnelles : « Tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux »³. A ce propos, Chambrier (1996) considère que la GRH est au cœur des changements, puisqu'elle change et fait changer sous l'influence des évolutions organisationnelles⁴.

Relativement à cette GRH au service du changement, Louart précise que : « Atteindre l'objectif précédent demande d'agir conjointement sur les problématiques, les acteurs, et les processus de gestion. Car c'est dans le système conçu globalement, dans les interactions tissées entre ces trois pôles que se situe l'énergie du changement. Toute intervention partielle manquera du dynamisme dont elle a besoin pour s'incarner dans l'action »⁵.

Les modes de management doivent être revus par les organisations du fait du contexte changeant qui implique de nouvelles contraintes environnementales. Les changements dans les contraintes et objectifs de la FRH vont de pair avec les évolutions organisationnelles. Ainsi, Defelix (1998) souligne que « Les transformations de la fonction Ressources Humaines, tant au niveau de la

structuration de ses rôles que de la politique qu'elle conduit, peut être lue comme une transformation des dispositifs cognitifs collectifs : la fonction Ressources Humaines, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elle-même, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place de nouvelles conventions d'effort. Toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du contexte interne (où elles orientent des comportements), du contenu (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation), et du processus (les conventions évoluent) »⁶.

Il existe une relation étroite entre GRH et organisation : on peut dire que les changements organisationnels dépendent de l'évolution de la GRH et inversement. En effet, l'organisation ne peut évoluer sans conséquences sur la GRH et la GRH ne peut être modifiée sans causer des changements dans l'organisation.

Par ailleurs, Chambrier (1996) montre l'importance des variables humaines dans l'amélioration des performances de l'organisation. Il fournit les résultats d'une recherche menée en 1992 faisant apparaître que « la variable déterminante de l'efficacité du changement organisationnel n'est pas la technologie mais l'interaction de nouvelles technologies et plus largement de nouveaux modes de production avec de nouvelles politiques en matière de GRH (...) La GRH devient une fonction de changement »⁷.

De nombreuses recherches scientifiques montrent que les changements dans la fonction ressources humaines vont dans le sens d'une meilleure intégration de la GRH avec l'organisation. Mais en réalité, ces résultats ne sont pas évidents sur le terrain : les organisations admettent la nécessaire implication de la GRH dans les changements organisationnels, mais cette implication n'est souvent effective qu'à posteriori. En effet, la fonction ressources humaines est souvent écartée des prises de décision concernant le changement organisationnel. En d'autres termes, la GRH est bien au centre des changements, mais souvent elle ne participe pas à la prise de décisions.

3. Les ressources humaines et le changement technologique

Le changement technologique a une grande influence sur l'organisation. Sa mise en place nécessite une concertation importante afin d'éviter toute source de désaccord dans sa mise en œuvre. Il s'agit donc de permettre une participation importante des ressources humaines dans la mise en œuvre de ces changements, afin de faire correspondre changement technologique, organisationnel et social au sein de l'organisation. Pourtant, on remarque qu'en réalité la fonction ressources humaines n'est pas assez impliquée dans ces changements. Ainsi, Legge (1989) souligne que l'implication de la FRH est souvent tardive, périphérique et réactive⁸.

La place délicate occupée par la FRH dans l'organisation, ainsi que l'échec de changements antérieurs peuvent entraîner une perte de légitimité de cette fonction. Pourtant, elle est capable de connaître et de comprendre la culture d'entreprise dans son ensemble et par la même de se positionner efficacement dans ces changements tout en tenant compte du facteur humain. Jacob et Ducharme (1995) soulignent à ce sujet que « La reconnaissance de la légitimité de la gestion des ressources humaines ne peut être acquise que lorsque la direction de la fonction, consciente des grands enjeux de la stratégie de l'entreprise, s'engage dans une interaction continue avec celle des autres fonctions afin d'engendrer une prise en compte de l'élément humain dans tous les domaines, dont celui de la technologie, et d'y contribuer utilement »⁹. Ces auteurs soulignent donc l'implication nécessaire de la FRH dans le processus de changement technologique.

Ainsi, la FRH doit participer activement afin de favoriser l'adaptation humaine à l'introduction des TIC. La FRH doit mener une stratégie cohérente à celle de l'organisation, en s'inscrivant dans les enjeux et objectifs de cette dernière, elle doit participer et ne pas rester de côté dans le processus de changement technologique. En d'autres termes, la stratégie de cette fonction doit s'aligner avec la stratégie organisationnelle. La FRH doit donc s'impliquer fortement dans les processus de changements technologiques, ce qui peut avoir un impact décisif sur le rôle et la place de cette fonction dans l'organisation. Dans cette optique, la FRH acquiert un rôle plus stratégique, à condition que les hauts-responsables le souhaitent et mettent en œuvre tous les moyens pour permettre cela. Jacob et Ducharme (1995) soulignent à ce sujet : « Voici, à titre d'exemple,

une formulation de la mission intégratrice de la fonction ressources humaines : promouvoir le souci, la volonté et l'engagement des membres de la haute direction pour qu'une gestion éclairée des ressources humaines soit incorporée à sa direction stratégique en tant qu'élément clé »¹⁰.

Par ailleurs, la direction des ressources humaines (DRH) est la mieux placée pour observer l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail. Elle est donc la plus à même de prévoir les répercussions organisationnelles et humaines résultant de l'introduction d'une nouvelle technologie et par conséquent elle peut prévoir les aménagements organisationnels nécessaires à mettre en place afin de permettre une utilisation efficace des TIC. Elle peut aussi envisager les programmes de formation appropriés et mettre en place des programmes d'apprentissage et de formation continue. Chaque organisation étant unique et soumise à un contexte particulier, il n'y a pas de formule générale, l'essentiel étant de s'adapter au contexte spécifique de l'organisation et de la fonction. Ainsi, Jacob et Ducharme (1995) soulignent à ce sujet que « chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social »¹¹.

La fonction ressources humaines est bien placée pour avoir des informations sur l'organisation, sur ses acteurs, sur son fonctionnement et ses éventuels dysfonctionnements... Au sujet du rôle de la FRH dans le changement technologique, Jacob et Ducharme (1995) indiquent que la fonction ressources humaines « réunit l'homme et la technologie en un tout, celui du patrimoine génétique de l'organisation. Enfin, elle justifie la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense »¹².

Nous considérons dans cette optique la connaissance comme capital et la technologie comme moyen. Dans cette optique, la FRH doit jouer un rôle essentiel dans l'efficacité et l'efficacités organisationnelles. Par ailleurs, la FRH joue, a priori, un rôle dans le déplacement de l'autorité vers plus d'autonomie apparente. On parle en effet de davantage de responsabilisation et d'une autonomie croissante des différents acteurs organisationnels, quelle que soit leur mission dans la hiérarchie. Mais est-ce vraiment le cas dans la réalité ? Nadège Gunia (2002) montre que l'autonomie et la responsabilisation sont plus apparentes que

réelles : « Nos investigations de terrain font clairement apparaître à ce propos, qu'il s'agit bel et bien d'une autonomie et d'une responsabilisation apparente plus que réelle. Au fond, les NTIC vont permettre de « faire croire » que l'acteur organisationnel bénéficie subitement de marges de manœuvre plus importantes, alors que précédemment c'était davantage le fait de rendre des comptes qui prévalait. Or, ne nous trompons pas, les entreprises et les opinions que peuvent avoir les dirigeants sur la hiérarchie (ainsi que la volonté qu'ils ont de la maintenir) sont loin d'être aussi profondément métamorphosées »¹³.

En réalité, le contrôle, ou l'autorité ne disparaissent pas, mais évoluent. Les TIC permettent un contrôle différent des agents, de leur travail et de l'accomplissement de leurs missions dans l'organisation.

Il ressort de ce point que le changement technologique doit se faire en même temps que le changement organisationnel et social. Dans ce cadre, la FRH doit jouer un rôle essentiel ici : elle doit veiller à ce que le salarié fasse partie de l'organisation en tant qu'acteur à part entière, elle doit favoriser une réelle culture de collaboration de l'ensemble des membres de l'organisation quel que soit leur niveau hiérarchique, ainsi elle doit instaurer une bonne gestion des interdépendances au sein de la sphère organisationnelle. Il convient de considérer les sous-systèmes organisationnels (dont la FRH) comme attachés au contexte global auquel ils appartiennent, c'est-à-dire à l'organisation en tant que système complexe. Aussi, les évolutions d'un sous-système ne peuvent être perçues indépendamment des autres sous-systèmes. La cohérence entre organisation et FRH est donc indispensable voire inévitable.

Les transformations de la FRH sont observables à différents niveaux, et dans différents degrés, et impliquent diverses questions sur la place qu'elle peut et doit occuper dans l'organisation. Il apparaît que cette FRH ne doit pas être isolée du contexte dans lequel elle évolue. Des mouvements se dessinent dans les activités et pratiques de la FRH, avec une certaine décentralisation et parfois même une externalisation de certaines missions auparavant prises en charge en interne. Deux principaux facteurs semblent être à l'origine de ces mouvements : le développement de nouvelles formes d'organisation, et le développement important des TIC dans les organisations. Pour ce qui est de ce deuxième facteur, qui nous intéresse plus particulièrement dans cet article, il faut dire que les TIC

participent à l'anticipation et à la mise en œuvre des changements nécessaires à la structuration et au bon fonctionnement de la FRH. Par ailleurs, l'introduction des TIC dans les organisations offre aux ressources humaines des possibilités d'innovation de leurs pratiques et des opportunités de repositionnement stratégique dans l'organisation.

Ces mouvements de la FRH ne sont pas pour autant révolutionnaires : il s'agit d'un changement de contexte d'action lié aux modifications de l'organisation. Aussi, la cohérence entre l'organisation et la FRH est d'autant plus nécessaire qu'elle est essentielle pour le bon fonctionnement des deux. De plus, cette cohérence est indispensable lorsque des facteurs de contingence viennent modifier l'environnement dans lequel l'organisation et la fonction évoluent.

4. Impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH

Nous supposons qu'une maîtrise accrue des finalités de la gestion des ressources humaines est source de création de valeur pour les parties prenantes de l'organisation. Toutefois, l'introduction des TIC, même si elle transforme les activités « ressources humaines », n'entraîne pas forcément un effet positif sur la maîtrise des finalités stratégiques. En quelque sorte, l'on se retrouve avec les TIC face au paradoxe de Solow, qui stipulait en 1987 que : « l'âge de l'ordinateur est arrivé partout, sauf dans les statistiques de la productivité ». En effet, selon Greenan et Mangematin (1999) « alors que sur les vingt-cinq dernières années, les technologies de l'information se sont massivement diffusées à l'ensemble de l'économie et que celles-ci sont considérées comme des innovations majeures, source d'un nouveau paradigme technologiques, la productivité, telle qu'elle est mesurée dans les études statistiques, a connu une stagnation sur la période et plus particulièrement dans le secteur des services, grand consommateur d'ordinateurs »¹⁴.

La question qui se pose est donc de savoir dans quelles conditions les TIC influent positivement sur la performance de la GRH. L'objectif est de montrer que l'introduction des TIC dans l'organisation n'influe pas forcément positivement sur les finalités de la GRH, c'est-à-dire qu'elle n'entraîne pas automatiquement une amélioration de l'attractivité, des compétences, de la mobilisation, de la

fidélisation des hommes clés, du respect des réglementations, de la maîtrise de la masse salariale et de l'image citoyenne.

Il est souvent dit que les TIC contribuent à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, mais cette affirmation n'est pas si évidente qu'elle paraît. Les TIC semblent avoir des effets positifs sur la maîtrise de la masse salariale, l'attraction, la mobilisation, le développement des compétences et l'employabilité.

Concernant la maîtrise de la masse salariale, il est vrai que le recrutement en ligne permet de faire des économies sur le coût des ressources humaines, puisque les annonces publiées sur Internet reviennent moins chères que celles publiées dans un journal ou un magazine. Toutefois, si des gains sont obtenus pour la diffusion de l'offre, à côté de cela, il faut consacrer un certain budget à ce type de recrutement, et cela entraîne donc d'autres types de coûts. De plus, le traitement des informations collectées peut être très coûteux à cause du nombre important de candidatures au contenu souvent bâclé.

Les sites Internet des organisations peuvent permettre d'améliorer leur visibilité et de mettre en évidence leurs atouts, ce qui peut être un facteur d'attraction de futurs collaborateurs. De plus, ces sites renforcent la mise en concurrence des organisations et celles dont les politiques ressources humaines sont les plus attrayantes sont susceptibles de bénéficier de l'accroissement de visibilité et de transparence. Ainsi, l'Internet et plus généralement les TIC semblent avoir un impact positif sur le pouvoir d'attraction des compétences requises. Mais on pourrait aussi dire qu'elles ont plus un rôle révélateur qu'attracteur, étant donné qu'elles permettent plus de visibilité concernant les opportunités de développement, d'évolution des métiers, ou de rémunération plus ou moins intéressantes des organisations. En réalité, les sites de recrutement en ligne entraînent un afflux très importants de candidatures qui ne correspondent pas forcément à ce qui est recherché et qui nécessitent un surcroît de travail et un coût de traitement pouvant être élevé. Finalement, l'attraction ne concerne pas toujours les compétences recherchées.

Concernant la mobilisation du personnel, l'Intranet aurait un impact positif en tant qu'outil de diffusion de la culture de l'entreprise (éventuelle idéologie

dominante, croyances des salariés). Mais il n'est pas sûr qu'un discours présent sur un Intranet suffise à bâtir une idéologie partagée, conduisant à la mobilisation individuelle et collective.

L'Intranet, qui permet aussi la disponibilité de l'information sur les formations accessibles, les postes à pourvoir et les ressources mobiles serait à la fois un vecteur de développement de compétences, d'employabilité et de mobilisation au sens large. Cependant, si l'accès à l'information est plus facile, cela ne signifie pas qu'elle est mieux maîtrisée et que les employés sauront l'utiliser de manière optimale, par exemple dans la gestion de leur carrière. L'Intranet ne garantit pas non plus une meilleure allocation des ressources humaines entre les différents organes de l'organisation.

Avec tous ces exemples, l'on comprend que la contribution des TIC (Internet, Intranet...) à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH n'est pas garantie pour au moins deux raisons : premièrement, le contenant n'assure pas la qualité du contenu ; deuxièmement, le contenant peut être un moyen de communication inadapté. Ainsi, loin d'avoir un impact automatiquement positif sur les finalités stratégiques de la gestion des ressources humaines, les TIC peuvent même être vecteurs d'effets négatifs.

Selon Blanchot et Wacheux (2002), les effets négatifs consécutifs à l'usage des TIC peuvent se traduire par de faibles progrès en termes d'attraction, de développement des compétences, de mobilisation et de fidélisation mais avec une dérive importante de la masse salariale au sens large (augmentation des coûts associés à la GRH). Toujours selon les mêmes auteurs, ces effets négatifs peuvent se traduire par des effets régressifs sur l'une ou l'autre des dimensions précédentes.

Le premier risque qui peut être observé est celui d'une augmentation de la masse salariale non compensée par les économies. Certes, les TIC peuvent engendrer des effets positifs, mais elles ont un coût et il n'est pas certain que les effets positifs soient transformés en gains pour l'organisation.

Le deuxième risque est celui d'une faible mobilisation. Les TIC transforment les rapports sociaux, qui jouent un rôle sur les efforts fournis par un

collectif de travail, comme cela a été prouvé par l'école des relations humaines. La centralisation des données, l'automatisation du traitement et l'accélération des décisions ne suffisent pas à garantir la qualité de la GRH. En effet, il peut y avoir des effets pervers qui peuvent détruire de la valeur. Par exemple, la mise en place d'un Intranet ressources humaines et l'adoption de logiciels intégrés ne signifient pas que la performance sera accrue : c'est dans les finalités et le processus de mise en œuvre que se créent l'efficacité et l'efficience.

Enfin, le troisième risque qui peut être évoqué est un risque d'appauvrissement des compétences individuelles et collectives et d'enlèvement des conflits. Cela arrive par exemple si les TIC se substituent aux échanges en face à face, comme en matière de formation. Ce problème se pose aussi car le savoir tacite, qui est un savoir non codifiable, est difficilement transférable avec les TIC.

5. Conclusion

Pour contribuer à la création de valeur et à la performance de la FRH, les TIC doivent être abordées d'un point de vue stratégique et organisationnel, et pas seulement technique. Car comme nous l'avons évoqué précédemment il ne suffit pas d'introduire les TIC pour créer de la valeur et contribuer à la performance de la FRH et de l'organisation dans son ensemble. L'introduction des TIC devraient être l'occasion de redéfinir les missions et les modes de coordination des activités. L'introduction des TIC peut avoir des effets positifs sur la FRH à condition qu'elle soit accompagnée d'un partage de l'information et qu'elle permette d'accepter une vision moins hiérarchique de l'organisation. Ces deux changements ne sont pas toujours possibles. Les TIC peuvent avoir des effets positifs (gestion de l'emploi et des compétences facilités...) mais pour cela leur introduction doit s'accompagner d'une réorganisation et les employés doivent être préparés à agir dans un nouvel environnement. Si de telles précautions ne sont pas prises, l'on risque d'avoir des coûts d'adaptation et d'apprentissage qui détruisent la valeur. Ces coûts d'adaptation et d'apprentissage doivent donc s'inscrire dans un projet global de changement organisationnel. Ainsi, les TIC ne peuvent pas être envisagés indépendamment d'autres changements organisationnels internes et externes.

Finalement, l'impact des TIC sur les finalités stratégiques de la GRH et sa performance n'est pas forcément positif et un impact négatif est même possible. Il est donc nécessaire d'étudier les conditions de la contribution des TIC aux finalités de la GRH. En particulier, les responsables des ressources humaines confrontés au développement des TIC dans l'organisation doivent veiller à l'appropriation de ces outils par les utilisateurs et s'interroger sur la cohérence globale des politiques ressources humaines affectées par l'introduction de ces TIC.

Références bibliographiques

¹ Henriet B. (1999), La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-juillet-août, pp. 82-93.

² Louart P. (1995), Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Editions liaisons.

³ Ibid. p. 18.

⁴ Chambrier L. (1996), Modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence. Recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, Document de recherche LAGON, Nantes.

⁵ Louart, op.cit. p. 18.

⁶ Defelix C. (1998), L'éclatement comme processus dynamique: genèse et développement d'une fonction ressources humaines, Actes du IX^e Congrès de l'AGRH, 19-20 novembre, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Pp.458.

⁷ Chambrier L., op.cit.

⁸ Legge K. (1989), Human resource management: a critical analysis, in J Storey (ed), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

⁹ Jacob R., Ducharme J. (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin, p.326.

¹⁰ Ibid. p. 329.

¹¹ Ibid. p. 137.

¹² Ibid. p. 339.

¹³ Gunia N. (2002), La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse.

¹⁴ Greenan N., Mangematin V. (1999) Informatisation et performances: contradictions et analogies à l'ombre de l'organisation, in Foray D., Mairesse J., Innovations et performances: Approches interdisciplinaires, Editions de l'EHESS, pp. 43-76.