

Plan

INTRODUCTION :

CHAPITRE I : L'AVENEMENT DES NTIC DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section I : La genèse des nouvelles technologies au service de la gestion du personnel

I) Les ordinateurs et les progiciels :

II) L'émergence de la gestion des ressources humaines électronique (E-GRH)

Section II : Les aspects de la fonction ressources humaines influencés par les NTIC

I) les applications administrative et informationnelle des NTIC

II) Le recrutement et la formation en ligne

CHAPITRE II : L'IMPACT DES NTIC SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section I : Les opportunités offertes par les NTIC

I) Le développement de la compétence collective

II) Les conditions pour un usage réussi des TIC

Section II : Les limites et les insuffisances de l'informatisation de la GRH

I) La sécurité des systèmes et les freins liés aux coûts

II) Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des NTIC

CONCLUSION.

INTRODUCTION GENERALE

A partir de l'avènement de la mondialisation et de la globalisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique.

La gestion des Ressources Humaines (GRH) restée pendant longtemps en marge de l'usage des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) a connu ces dernières années une évolution considérable.

En effet, les technologies de l'information sont devenues incontournables et indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité.

Ainsi, la gestion des ressources humaines est sans doute un des secteurs qui a connu et connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et particulièrement des réseaux (Internet et Intranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de Gestion des Ressources Humaines électronique (e-GRH). Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés. Alors, **« Quel donc l'impact de l'utilisation des NTIC sur la fonction de gestion des ressources humaines ? »**.

CHAPITRE I : L'AVENEMENT DES NTIC DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'informatique a modifié le travail quotidien au sein des Directions des Ressources Humaines. Celles-ci disposent aujourd'hui de systèmes informatisés de gestion du personnel leur permettant d'enregistrer, de stocker et de soumettre aux différentes procédures de traitement toutes les informations utiles, pour mieux les utiliser dans les prises de décisions.

Section I : La genèse des nouvelles technologies au service de la gestion du personnel

L'essentiel des applications de l'informatique à la GRH est basé sur deux éléments que sont l'ordinateur et les logiciels. L'évolution de l'informatique dans la gestion des ressources va conduire à l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines électronique.

I. Les ordinateurs et les progiciels :

La gestion des ressources humaines est l'une des dernières fonctions de l'organisation à être touchées par l'informatique. La masse croissante des traitements à effectuer dans ce domaine donne à la technologie un poids considérable dans les activités des gestionnaires.

L'ordinateur et les logiciels qui augmentent ses performances constituent la base principale de la technologie.

1. L'apparition des micro-ordinateurs :

Selon Bernard MERCK¹, l'informatisation de la gestion des ressources humaines a réellement pris son essor avec l'avènement de la micro-informatique.

Dans les années 50, l'ordinateur était l'instrument de calculs scientifiques et de la régulation industrielle. C'est IBM (Informatics Business Machine) qui dans les années 60 a eu l'idée de vendre des ordinateurs pour des applications de gestion avec des cartes perforées comme mémoire périphérique puis les bandes magnétiques.

Cette activité devint le plus gros marché de l'industrie informatique.

L'ordinateur apparaît comme la machine qui transforme le travail de bureau comme la machine à vapeur et le moteur électrique ont modifiés le travail en atelier.

Ainsi, la puissance de la micro-informatique et l'orientation vers les réseaux locaux ouvrent à la gestion des ressources humaines des perspectives de développement sur une base unique d'information².

Avec la baisse des prix des micro-ordinateurs et l'augmentation de leur puissance, tout va aller très vite. L'informatisation de la GRH va commencer avec la paie puis la gestion administrative avant d'atteindre les autres aspects de la fonction ressources humaines.

L'interconnexion des ordinateurs auparavant isolés offre de multiples avantages pour mettre en œuvre une gestion des ressources humaines partagée. Il se produit une forte croissance du nombre d'ordinateurs dans les organisations avec deux objectifs : partager les données et communiquer.

¹ Auteur d'un ouvrage consacré à la gestion du personnel sur micro-ordinateur : La Gestion du Personnel sur Micro-ordinateur, Masson, 2^e édition, 1983, p. 32.

² PERETTI J.M., GESTION des RESSOURCES HUMAINES, Vuibert Entreprise, 5^e édition, 1994, p.54.

Au cours des années 80, la diffusion rapide des micro-ordinateurs s'est accompagnée de la création de logiciels puis de progiciels orientés utilisateur. Dès lors l'informatisation qui était le seul fait des grandes organisations dotées de moyens de calcul centraux puissants et de capacités de développement de logiciels spécifiques, va s'étendre à d'autres plus petites ne disposant pas d'équipement.

Cette évolution des ordinateurs va se renforcer avec la création des logiciels qui accroissent leurs capacités.

2 : La création des logiciels : progiciels de gestion intégrée

Le logiciel est un ensemble de programmes et de processus informatiques nécessaire au fonctionnement d'un système informatique.

Les organisations aussi bien privées que publiques ont recours de plus en plus à des programmes informatiques standardisés, les progiciels.

C'est au début des années 90 qu'ils sont apparus sous le terme anglais d'Enterprise Resource Planning (ERP) et sont depuis lors, les PGI sont au cœur de l'évolution des systèmes d'information des organisations³. Ils répondent à la demande de prise en charge globale par les outils informatiques des processus de gestion de l'organisation. Les progiciels intégrés se posent de plus en plus comme une solution de substitution aux développements informatiques classiques. Le coût de mise en œuvre d'un progiciel (essentiellement des travaux d'installation et de paramétrage) peut être considéré comme étant moins élevé que le coût de développement complet d'une solution interne sur mesure⁴.

Ainsi, selon certains auteurs⁵, les PGI arrivent en réaction à un certain nombre d'inconvénient constatés lors de l'évaluation des systèmes d'information et provenant notamment de leur construction hétérogène et disparate. Ces inconvénients sont entre

³ Voir Patrick GILBERT et Danièle GONZALEZ, « Les progiciels intégrés et la G.R.H. : Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Entreprise et Personnel*, Mars, 2000, p. 25.

⁴ Voir article réalisé par GILBERT et de GONZALEZ p. 31.

⁵ Robert REIX, « Processus d'informatisation et conception de l'organisation », *Economie et Société*, SG 9, Décembre, 1986, Pp. 145-152.

autres les problèmes liés à la communication des données inter-domaines et à la difficulté d'obtention d'états de synthèse. De même les coûts de maintenance sont élevés à cause de l'hétérogénéité du parc applicatif des utilisateurs aux différents logiciels proposés.

L'utilisation de progiciels de gestion a connu une généralisation et s'étend à l'ensemble des domaines de l'organisation dont la GRH. Mais au fond que renferme cet outil ?

Un PGI est un ensemble de programme d'applications reposant sur une base de données unique. Les applications peuvent être mises en place de façon isolée en liaison les unes aux autres.

Cet ensemble de modules de gestion permet de relier tous les domaines de la gestion dans l'organisation.

La maîtrise des flux d'informations nécessite l'exploitation d'outils de synthèse affichant les informations selon les besoins des utilisateurs. Cette exigence conduit donc les organisations à s'orienter vers des solutions intégrées. Cette solution permet de gérer un cycle fonctionnel mais sa vocation première est de connecter en temps réel toutes les informations et les fonctions au sein d'une même base de données. Elle permet l'automatisation de certaines procédures manuelles et administratives. L'avantage réside dans le fait que la simplification et la saisie des données sont réalisées une fois pour toute à un seul endroit.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaine le PGI permet de consulter depuis n'importe quel endroit de l'organisation des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe

Le perfectionnement des ordinateurs et le développement des logiciels ont abouti à l'émergence du concept de gestion des ressources humaines électronique.

II. L'émergence de la gestion des ressources humaines électronique (E-GRH)

Une plus grande maîtrise des processus de GRH passe par des outils informatiques toujours plus sophistiqués reposant sur la convivialité, la communication et la capacité de traitement. C'est dans ce contexte que les professionnels de l'informatique proposent une nouvelle approche de GRH reposant sur l'exploitation du réseau Internet. Cela se traduit par la mise en place de kiosques Internet notamment des bases de données interactives consacrées à la gestion des informations du personnel.

1 : La définition du concept de gestion des ressources humaines électronique (E- GRH) :

Nous assistons à la numérisation de la gestion des ressources humaines dans les organisations avec le réseau Internet. L'utilité réelle ou perçue des NTIC et leur utilisation par les salariés et les managers ne peuvent être ignorées par les professionnels des Ressources Humaines (RH). Cela modifie profondément le contexte dans lequel la fonction se déploie. La nécessité d'adapter le développement de celle-ci à la stratégie de l'organisation suscite également un processus d'évolution. Le contenu même de la fonction RH est modifié et l'on voit émerger ce qu'on peut appeler la gestion des ressources humaines électronique ou e-GRH.

Le « e » que l'on accole depuis quelques temps déjà à de nombreuses activités de gestion (e-commerce, e-marketing etc.) vient de faire une nouvelle conquête : la gestion des ressources humaines. S'il existe une fonction dans l'organisation dont on aurait pu penser qu'elle résisterait aux sirènes des toutes technologies, c'est bien celle-ci, tant elle est par nature dédiée à l'humain, au relationnel et au non quantifiable. Pourtant, le vocable non seulement existe mais se développe pour les organisations chaque jour plus nombreuses à le mettre en pratique.

La gestion des ressources humaines électronique est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Elle désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines⁶.

⁶ Voir Stéphane BARTHE, « L'impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Emergence de l'e-RH, Les notes du LIRHE, N°343, juin, p.2.

Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'Internet, Intranet, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines dans l'organisation. La gestion des ressources humaines électronique se décline en sous-domaines tels que le recrutement en ligne, la formation, la gestion des carrières et des compétences par Internet.

2 Le contenu du concept :

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion sociale, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure.

Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la Fonction Ressources Humaines (FRH).

La gestion des ressources humaines électronique peut être appréhendée comme le recours aux NTIC dans un projet global RH. Nous entendons par global, le fait qu'une grande part des domaines RH est transformée. Ainsi, ce recours aura un impact sur la gestion des processus RH et sur la relation de la fonction RH avec son environnement. La gestion d'un nombre significatif de processus RH est faite sur le mode informatif (accès aux règles RH) ou interactif (possibilité de modifications, d'interrogation et de simulation). C'est donc des processus administrés et alignés sur un mode unique que les organisations doivent adopter. Ceci pourrait constituer un problème pour les organisations ayant des pratiques diversifiées (les grandes entreprises et les groupes). Comme solution, elles devront simplifier et harmoniser leurs processus.

Après cette brève analyse du concept de GRH électronique, il nous appartient d'en préciser les différents domaines.

Section II : Les aspects de la fonction ressources humaines influencés par les NTIC

Les technologies de l'information et de la communication modifient le contexte dans lequel évolue la fonction ressources humaines. La nécessité d'adapter le développement de la FRH à la stratégie de l'organisation fait apparaître un besoin d'alignement stratégique qui suscite un processus d'évolution de la gestion des ressources humaines. Le contenu même de la FRH est modifié et l'on voit émerger de nouvelles applications.

I. les applications administrative et informationnelle des NTIC

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des NTIC dans la GRH. Avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives. En outre, les NTIC permettent un meilleur traitement des données RH par une communication en temps réel.

✓ *La gestion administrative par les NTIC :*

La gestion administrative des ressources humaines évolue de façon significative par le biais des NTIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des tâches en ligne telles que la gestion des congés, les notes de frais et la mise à jour du fichier du personnel.

✓ *La communication au moyen des NTIC :*

La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation. Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de l'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de référence comme la documentation juridique, les documents de travail

communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures. Il existe également la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans les fichiers des salariés de l'organisation. Ce sont aussi les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de l'Intranet réservées au personnel de la DRH.

L'Intranet met tous les acteurs et partenaires de l'entreprise en situation de communiquer. Ces outils de communication se déclinent en plusieurs types :

→ D'abord, la communication individuelle dont l'outil est le courrier électronique (e-mail) qui permet à deux individus d'échanger des informations et même des fichiers informatiques de manière quasi privée. A la différence d'Internet, l'intranet assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation comme le cryptage des données et la diffusion de clé d'identification des correspondants, indispensables aux échanges de messages dans un environnement professionnel ;

→ Ensuite la communication de groupe se traduit par la mise en place et l'utilisation de forums électroniques ou conférences virtuelles.

Elle consiste à la mise en place d'un serveur à accès sécurisé qui permettra aux différents collaborateurs d'un même service de disposer d'un espace de dialogue et d'échange de documents réservés à l'activité d'une équipe de collaborateurs travaillant sur un même projet.

Certaines organisations ouvrent leur système de communication à tous les salariés, y compris aux syndicats. 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 et un côté facilitateur pour la formation de groupes d'influence.

Ainsi, ce mode de communication peut augmenter le pouvoir de négociation collectif des salariés. A l'inverse, il ne crée parfois que l'apparence de la participation et

provoque tensions et conflits. Pour certains auteurs⁷, les nombreux moyens de communication (journal d'entreprise, forums, etc.) sont utilisés de façon complémentaire.

En plus de la communication, il y a la formation et le recrutement qui sont transformés par les nouvelles technologies.

II Le recrutement et la formation en ligne :

En effet beaucoup d'organisations font usage des NTIC pour recruter et former leurs agents. De même les cadres et les jeunes diplômés se forment et posent leurs candidatures pour répondre aux offres des entreprises.

Le recrutement connaît une véritable mutation depuis que le marché de l'emploi s'est déplacé sur Internet. Les sites Internet dédiés à l'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises dotées pour la plupart de sites emplois. Il existe également des sites spécialisés sur l'emploi ;

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. Par contre, 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.

Hormis le recrutement, la formation se fait de plus en plus avec les NTIC.

La formation en ligne ou e-learning⁸ consiste à développer des modules de formation qui sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment

⁷ Stéphane BARTHE, Op.Cit p.11.

⁸ Formation à distance des collaborateurs sur l'intranet ou Internet par l'interface du navigateur. Les technologies utilisées combinent des modules pédagogiques multimédias interactifs, une plate-forme de suivi administratif de la formation : consultation d'un catalogue, inscription en ligne, organisation des sessions.

par les apprenants. Ils portent sur des connaissances de base (comptabilité, fondamentaux de gestion) ou sur des applications propres à un métier. Ces formations en ligne peuvent soit se substituer au programme traditionnel en salle, soit en être complémentaires. Ainsi, avant un séminaire présentiel⁹, les participants doivent étudier seuls des connaissances de base en ligne. Au début du séminaire, l'acquisition de ces connaissances peut être vérifiée. Après le séminaire, les travaux du groupe peuvent se poursuivre sur un forum. Les catalogues et les inscriptions aux formations se font, elles aussi de plus en plus en ligne.

De ce qui précède, il faut retenir que même si l'informatique a tardivement atteint la GRH en tant que fonction au sein de l'organisation, son impact aujourd'hui est indéniable.

Cela est dû en grande partie à l'émergence et à la croissance de la micro-informatique renforcée par l'utilisation des progiciels aussi variés qu'élaborés.

⁹ Par opposition à formation à distance (on line ou off-line), la formation présentielle qualifie un processus pédagogique dans lequel apprenants et enseignants sont en relation directe, dans un face-à-face pédagogique. Les processus de formation en e-Learning peuvent associer formation présentielle et formation à distance, dans un but d'optimisation pédagogique.

CHAPITRE II : L'IMPACT DES NTIC SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les NTIC apportent comme nous l'avons montré dans la première partie, de profonds changements au système de gestion des ressources humaines.

La nécessité d'adapter le développement de la FRH à la stratégie de l'organisation fait apparaître un besoin d'alignement stratégique pour une meilleure adéquation au processus d'évolution de cette fonction.

Section I : Les opportunités offertes par les NTIC

Le principal enjeu inhérent à l'utilisation des NTIC est généralement la mise en place d'une organisation du travail plus coopérative.

En effet, il est aujourd'hui possible de maîtriser la circulation de l'information. On peut ainsi la rendre plus accessible à tout acteur de l'organisation afin de simplifier le processus de décision. De même, l'informatique permet un gain de productivité en automatisant les fonctions répétitives. Cela permet une amélioration du service ressources humaines avec de meilleures possibilités d'anticipation.

I) Le développement de la compétence collective :

Dans la gestion des ressources humaines, les NTIC sont utilisées dans les opérations de sélection, vérification, d'embauche, de la gestion des carrières. Il en est de même pour la planification des activités. Les nouvelles technologies peuvent être utilisées non seulement pour créer des bases de données et compiler des statistiques mais aussi pour la planification et le contrôle des ressources humaines.

Les DRH sont actuellement en possession d'une panoplie d'outils pour vérifier la fiabilité de l'information, des données mais aussi pour contrôler et évaluer la performance du personnel.

Le travail en réseau a également facilité le partage et la diffusion des données ressources humaines. Grâce aux NTIC, l'information est décentralisée et son accès à la portée de tous.

Les outils de plus en plus appropriés et sophistiqués permettent d'envisager des modes de travail collaboratif.

Dans les entreprises tout comme dans l'administration publique, la mise en connexion des ordinateurs peut améliorer les performances des services de la DRH.

Pour ce qui concerne l'administration en particulier, la mise en réseau permettra de la décloisonner en la dotant d'outils indispensables pour une transparence accrue de l'action administrative dans la préparation et la mise en œuvre des décisions.

Cependant, étant donné que les TIC ne sont pas en soi gage, ni d'efficience ni d'efficacité, une réflexion est nécessaire sur les conditions de leur usage.

II) Les conditions pour un usage réussi des TIC :

Comme indiqué précédemment, la technologie doit être considérée comme un instrument pour réaliser un objectif précis. Pour ce faire, des conditions doivent être remplies.

La première condition est qu'avant toute acquisition de matériel ou d'installation, une préparation sérieuse doit être faite au sujet des aspects de la GRH à automatiser et des objectifs à atteindre.

La deuxième condition est que l'usage des nouvelles technologies doit constituer une composante du programme de réforme du système de gestion des ressources humaines. Car l'utilisation des NTIC nécessite l'adoption de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles voies de communication, de nouvelles relations parmi le personnel et de

nouvelles procédures. Le nouveau système brise les barrières et la hiérarchie. Il met en valeur tout aussi bien la transparence et la responsabilité.

La troisième condition est la présence d'un personnel motivé, compétent et qualifié. Sans un personnel approprié et adéquat pour créer, gérer et développer le système, aucun résultat positif ne peut être escompté. Ainsi, la sensibilisation et la formation doivent faire partie du processus. Le but recherché est de responsabiliser l'employé qui, grâce à la maîtrise de l'outil pourra lui-même envoyer à la DRH des informations pour la gestion de sa carrière. La DRH ainsi dégagée de tâches administratives répétitives se consacre désormais à des activités plus stratégiques.

Malgré ces opportunités intéressantes, l'adoption des NTIC engendre bien souvent certaines difficultés.

Section II: Les limites et les insuffisances de l'informatisation de la GRH

Les nouvelles technologies introduisent des pratiques qui viennent améliorer la gestion des ressources humaines.

Cependant, toutes les organisations ne sont prêtes pour la mise en place d'un système informatisé de GRH à cause du coût que représente cet investissement.

De même il y a le risque d'exclusion de ceux qui ne savent pas utiliser un ordinateur. Ceux-ci sont autant de problèmes qui, avec la sécurité méritent d'être pris en compte dans l'exploitation des NTIC dans la GRH.

I) La sécurité des systèmes et les freins liés aux coûts

Le recours aux TIC a accru les performances des systèmes d'information ressources humaines mais aussi leur vulnérabilité. En effet, gérer la sécurité c'est pouvoir l'évaluer à l'aide d'indicateurs dont les principaux sont : la disponibilité des informations et des fonctionnalités, la confidentialité et la traçabilité des opérations effectuées sur le système. La sécurité des accès et des informations est le gage de la pérennité du

système. Il importe donc de savoir formaliser les niveaux de validation car les informations traitées par les DRH sont des données à caractère personnelles.

La facilité avec laquelle il est aujourd'hui possible grâce aux TIC de transférer le dossier administratif d'un employé d'un fichier à un autre, exige de la vigilance pour réduire les risques de dérive

Pour pallier aux problèmes de sécurité, les DRH devraient faire appel à des prestataires techniques des systèmes de veille et de protection.

Il en résulte que les NTIC demandent des investissements importants. Il faut acquérir des équipements et en assurer la maintenance.

En effet, les technologies sont d'un apport certain mais la prudence est de rigueur en ce sens que si elles peuvent réduire les coûts, elles peuvent également coûter cher. Le risque d'une dérive des coûts est d'autant plus élevé que le coût des TIC s'accroît avec leur sophistication tant du fait des supports que des moyens de formation à mettre en œuvre. De même, le renouvellement de ces outils entraîne des problèmes de compatibilité de nouveaux logiciels avec les anciens.

Dans ce contexte de rareté des ressources financières, ce sont des choix difficiles à faire mais combien stratégiques. Pour être parmi les organisations compétitives, ces investissements sont incontournables.

L'analyse de l'impact des NTIC ne peut se faire sans évoquer les effets négatifs probables de ces technologies. En effet, si les TIC révolutionnent la GRH en la rendant plus efficace et productive, elles peuvent être sources de malaises notamment chez les salariés utilisateurs (au sein de la DRH).

II) Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des NTIC :

Le processus d'informatisation de la GRH n'est pas sans incidence sur l'organisation en ce sens que les NTIC n'affectent pas uniquement l'aspect organisationnel mais également les salariés utilisateurs. Face au changement certains ont peur de perdre leur

travail et les autres sont réticents à abandonner les méthodes anciennes qu'ils avaient adoptées. De même, la prépondérance de l'abstrait et l'abondance d'informations peuvent constituer un frein à l'utilisation de la technologie.

Les personnes qui utilisent l'ordinateur travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur l'écran. Certains s'en accommodent très bien. D'autres par contre n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran. Cela pourrait augmenter le degré de complexité chez l'utilisateur et développer un sentiment d'incompétence. Car les compétences attendues pour l'utilisation de ces technologies sont aussi bien technique (capacité d'utilisation des outils informatiques) que cognitives (abstraction et tâches intangibles).

Avec les NTIC, l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontées à l'abondance d'informations. Ces dernières vont perdre du temps à trouver les informations qui les intéressent. Cette situation est source de blocage et de stress pour beaucoup d'utilisateurs des TIC¹⁰.

Il existe également les problèmes de l'actualisation des données contenues dans le système. En effet, il est indispensable de disposer d'une information à jour en temps réel pour la prise de décisions fiables sur les ressources humaines.

En outre, par définition la gestion des ressources humaines suppose des relations personnelles et interpersonnelles. Les acteurs de la fonction ne doivent pas croire que la centralisation des données et l'accélération des décisions suffisent à garantir la qualité de la GRH. Un des défis à relever est celui de donner sa pleine dimension à l'interaction humaine. Car n'oublions pas que seuls les hommes et les femmes de l'organisation peuvent apporter de la valeur mais pas la technologie.

¹⁰V. TREMBLAY Diane - Gabrielle, « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », Revue de gestion des ressources humaines, Septembre, 2001, Pp 1-14.

La technologie n'est qu'un outil utilisé par l'homme. Il est donc important que l'homme soit bien formé et informé pour un meilleur usage des NTIC.

Les préoccupations évoquées interpellent en premier lieu les DRH qui se doivent de revoir leurs missions pour une utilisation efficiente des opportunités offertes par les NTIC.

CONCLUSION

Le 21^{ème} siècle est celui du développement de l'informatique et c'est un outil déjà implanté dans les Directions des Ressources Humaines autant dans le secteur privé que dans l'administration publique. Les spécialistes en informatique ont su tirer partie du développement et de la complexité croissante de la gestion des ressources humaines. Ils ont en effet développé des logiciels de plus en plus perfectionnés destinés à être utilisés pour la gestion administrative et pour bien d'autres aspects de la fonction ressources humaines.

Ces divers outils présentent l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction personnel permettant ainsi aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, à la communication dans l'organisation et à la l'élaboration de programmes stratégiques.

L'outil informatique devient en quelque sorte l'assistant du Directeur des Ressources Humaines lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies.

Mais si cet outil semble actuellement indispensable à une bonne gestion des ressources humaines, il n'a pourtant pas encore pénétré toutes les organisations, à cause notamment de son coût élevé et de la place plus ou moins prépondérante accordée encore au facteur humain dans les organisations.

Toutefois, il ne faut pas omettre le fait que si l'usage des NTIC est d'un apport indéniable pour la GRH, les difficultés sont multiples et couvrent des problèmes d'organisation, d'utilisation, d'actualisation et de sécurité dus au caractère particulier des données traitées en GRH.

Bibliographie

- ✓ *PERETTI J.M., GESTION des RESSOURCES HUMAINES, Vuibert Entreprise, 5^e édition, 1994.*
- ✓ *Patrick GILBERT et Danièle GONZALEZ, « Les progiciels intégrés et la G.R.H. : Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », Entreprise et Personnel, Mars, 2000.*
- ✓ *Robert REIX, « Processus d'informatisation et conception de l'organisation », Economie et Société, SG 9, Décembre, 1986.*
- ✓ *Stéphane BARTHE, « L'impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Emergence de l'e-RH, Les notes du LIRHE, N°343.*
- ✓ *V. TREMBLAY Diane - Gabrielle, « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », Revue de gestion des ressources humaines, Septembre, 2001.*