

LES TECHNOLOGIES DU WEB : UNE RÉPONSE ÉVENTUELLE AUX NOUVEAUX DÉFIS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stéphane BARTHE
Doctorant en GRH
LIRHE - Université Toulouse I
sbarthe@univ-tlse1.fr

La gestion des ressources humaines (GRH), sommée de créer de la valeur, apparaît à l'aube de ce nouveau siècle une fois encore en pleine mutation. L'évolution des environnements économiques, technologiques et socioculturels n'a cessé de lui imposer des défis permanents. La GRH s'est ainsi enrichie de nouveaux rôles (Guérin et Sire, 1998) depuis une vingtaine d'années : rôle stratégique (Beer, 1997), partenariat d'affaires (Morhman et Lawler, 1993) et rôle de soutien. Ces rôles à forte valeur ajoutée répondent à un besoin essentiel pour de nombreuses organisations : maintenir ou se bâtir un avantage compétitif indispensable à la survie sur des marchés de plus en plus concurrentiels (Mueller, 1998). Les structures de la fonction Ressource humaines (RH), autrefois spécialisée, éclatent pour se rapprocher des clients sous l'effet d'un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, de partage de la fonction et d'une responsabilisation accrue des acteurs au plus près du terrain. En réponse à ces contraintes, la recherche académique reliée par les consultants a proposé les modèles de GRH renouvelée (Peretti, 1985 ; Guérin et Wills, 1992) et de gestion stratégique des ressources humaines.

Dix ans après, les dernières tendances s'affirment et la fonction RH doit relever de nouveaux défis, faire face à de nouvelles mutations (Plane, 2000) :

La mondialisation qui se décompose en internationalisation (croissance et expansion géographique) et globalisation (décloisonnement de l'espace et gestion mondiale des ressources de l'entreprise). Dans ce contexte la question de la gestion des ressources humaines doit faire face à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale. Le concept de management international des ressources humaines (Morgan, 1986) répond à cette nouvelle contrainte. Il traite notamment des problèmes de gestion d'équipes de travail multiculturelles, de gestion de la diversité des salariés et de l'équité.

L'économie basée sur le Web : les NTIC, et notamment Internet, ont modifié les règles de la concurrence tout comme les sources de valeur (Ulrich, 2001). L'e-business se manifeste souvent par la transformation profonde des modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises, quel que soit leur secteur ; la création de valeur réside de plus en plus dans une gestion innovante de l'information (Lévy, 2000). Les professionnels RH doivent comprendre les règles de l'e-business et leurs implications afin de pouvoir y adapter les ressources humaines, composante toujours essentielle de la stratégie de l'entreprise (Pfeffer, 1994 ; Boudreau et al., 2000).

Les mutations du travail : le contenu du travail s'est modifié. C'est l'intelligence du salarié qui est aujourd'hui mobilisée pour faire face aux exigences de qualité et d'innovation dans la production des biens et services. Elle a pour corollaires la reconnaissance de la capacité d'action et l'autonomie des salariés. On passe d'une gestion des emplois à une logique de compétence. Et avec la pénétration croissante des Nouvelles Technologies de l'Information et

de la Communication, communiquer devient partie intégrante du travail (Zarifian, 1990) qui réside de plus en plus dans l'échange d'informations.

Les mutations de la main-d'œuvre : la GRH doit tenir compte de l'évolution des attentes de salariés de plus en plus qualifiés qui aspirent à plus d'autonomie et plus de participation comme du retournement du marché du travail. De plus, les travailleurs sont de plus en plus qualifiés (knowledge workers). Ces deniers deviennent les actifs stratégiques de l'entreprise qui doit donc chercher à les entretenir, les développer (Drucker, 1999a ; Wright et al., 1994) et les fidéliser.

Le knowledge management (ou management des savoirs) : les directions des ressources humaines doivent adopter de nouvelles pratiques qui visent le management des savoirs et la diffusion des connaissances.

Le défi de l'information (Drucker, 1999b) : jusqu'à maintenant les Technologies de l'Information se sont consacrées à la collecte et la transmission de données, mais aujourd'hui, porté par les NTIC, on assiste à une révolution des concepts qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, d'informations sur la productivité fournies par les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences fournies par les Systèmes d'Informations Ressources Humaines (SIRH) et d'informations sur l'allocation des ressources rares. Elle doit également pouvoir obtenir des informations sur son environnement. Enfin pour que l'information puisse livrer son sens, elle doit être organisée.

C'est dans ce contexte que l'on assiste à une évolution rapide de l'informatique RH. Elle intègre en masse les technologies du Web. Si le SIRH a en son temps modifié la gestion de la rémunération, les NTIC ont une influence sur la formation, le recrutement ou la gestion du temps et en tout premier lieu la communication. Mais le champ des bouleversements dépasse le périmètre des procédures RH. Grâce à l'outil informatique et notamment les réseaux intranet et Internet, la gestion des hommes se décentralise et s'individualise (Tannenbaum, 1990). Dès lors, il convient de s'interroger sur la manière d'optimiser ou plus simplement d'utiliser le potentiel de ces nouveaux outils informatiques de gestion. Cependant la recherche ne doit pas céder à l'euphorie des consultants sur les applications d'Internet pour la gestion. Elle se doit de suivre un rythme plus serein, permettre le recul nécessaire à l'analyse. Mais dans le champ de la GRH, ce recul commence à ressembler à un retard notamment par rapport à d'autres disciplines, et particulièrement le marketing. C'est pourquoi il nous semble utile d'éclairer à la lumière de ces travaux, l'analyse de l'impact de ces nouvelles technologies sur les pratiques de GRH. Nous utiliserons à cet effet, dans une deuxième partie, une analogie avec le marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1998) qui s'appuie sur l'interactivité et l'ubiquité d'Internet pour proposer un changement de perspective et met l'accent sur des relations durables, spécifiques et globales avec des consommateurs devenus versatiles et informés de la totalité de l'offre du marché tout comme le sont les employés. Cette analogie nous permettra de clarifier le concept d'e-RH, de préciser son impact sur la GRH ainsi que les outils et les conditions de sa mise en œuvre.

1. NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) ET SYSTÈME D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

1.1. Le Système d'Information Ressources Humaines

1.1.1. Les caractéristiques d'un SIRH

Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin (Kovach et Cathcart, 1999). Il n'a pas besoin d'être complexe, ni même informatisé. Ce n'est pas que du matériel informatique et des applications dédiées aux ressources humaines; il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données (Tannenbaum, 1990). Le SIRH a pour objectif premier de fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système. Longtemps, la majorité des améliorations apportées visaient à produire cette information plus vite et moins cher. Ainsi, la gestion de la paye, l'administration des salariés sont les applications les plus communes des SIRH. Elles améliorent la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'information disponible (Broderick et Boudreau, 1992). Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives dont on peut facilement calculer la valeur. Ces applications sont parfaitement adaptées aux décisions routinières courantes de l'administration du personnel qui ont des besoins et des résultats définis et dont les règles sont fixées par l'entreprise ou la loi. Elles permettent de décentraliser la majorité du travail administratif.

Cependant, l'automatisation n'est pas la seule manière de tirer avantage, le seul but, d'un SIRH. Les informations requises du SIRH permettent également de faciliter ou de préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer. Le SIRH permet de concevoir, réorganiser les processus RH en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables RH. Alors qu'une grande partie de l'information administrative est rassemblée pour l'usage de tiers, comme le gouvernement, elle ne mobilise qu'une petite partie des informations RH de l'entreprise. L'information restante sert à la prise de décision. Le centre d'intérêt de tout SIRH doit être, en premier lieu, la validité, la fiabilité et l'utilité des informations et après l'automatisation des processus (Kovach et Cathcart, 1999). La valeur de l'information est alors basée sur deux facteurs (Kovach et Cathcart, 1999) :

- combien de décisions seront prises à l'aide de l'information ?
- combien de valeur cette décision créera-t-elle ?

Broderick et Boudreau (1992) distinguent deux types d'applications qui utilisent l'information pour la prise de décision : les systèmes experts qui proposent différentes alternatives sur la base de l'expérience et des connaissances des experts de l'entreprise, et les systèmes d'aides à la décision qui permettent de traiter l'information, de la présenter graphiquement sous plusieurs formes. Les systèmes experts s'appliquent à de nombreuses décisions de GRH comme la détermination du niveau de salaire en fonction du marché, la gestion des effectifs en fonction de l'activité. On distingue deux types de systèmes experts : les boîtes noires, les systèmes les plus répandus, qui ne proposent que les réponses sans informer sur le processus de résolution, et les systèmes apprenants qui guident l'utilisateur à travers une série de questions et d'informations affichées qui éclairent sur le raisonnement suivi par l'expert pour

arriver à la solution. Les exemples de systèmes d'aides à la décision RH sont plus rares. La complexité croissante, la transversalité peuvent peut-être expliquer cette rareté.

1.1.2. La diffusion des SIRH dans la fonction RH

La difficulté pour comprendre et manipuler les SIRH pour des non-spécialistes a pu expliquer un temps la lenteur de l'informatisation des RH (Dunivan, 1991). Le SIRH appartenait de fait aux spécialistes des SI qui les gèrent et déterminent les besoins. Cependant, on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'informatique RH¹⁴. L'arrivée sur le marché de nouveaux logiciels à changer la donne. Ces nouveaux logiciels, ou progiciels, d'administration du personnel permettent certes d'automatiser les tâches et de réduire les coûts mais ils permettent également d'instaurer de nouveaux processus de gestion du personnel construits autour de deux idées : la décentralisation et le partage des informations. Ils permettent d'impliquer managers et salariés devenus responsables et autonomes. Premier maillon dans l'informatisation des RH, les progiciels de paie allègent considérablement les tâches et les coûts dans les services concernés. L'informatique RH a trouvé un second souffle avec le développement de l'annualisation et des horaires variables pris en charge par des progiciels de gestion du temps qui permettent d'établir des plannings selon des historiques de flux, le type de contrat des salariés et la législation. Dans le domaine de la formation, l'informatisation réduit le temps consacré aux tâches administratives ; elle peut élaborer un plan prévisionnel et instaure une traçabilité des enseignements. Certains progiciels proposent même des modules d'autoformation. Le recrutement lui aussi est facilité car de nouveaux progiciels permettent de suivre l'efficacité des actions d'embauche et de stimuler la promotion interne.

Au-delà de la dimension technologique, il faut également s'intéresser aux dimensions sociales et managériales (Faviet et Coat, 1999). Aujourd'hui les utilisateurs des SI présentent un plus haut niveau de compétences informatiques et deviennent des interlocuteurs plus responsables. Les barrières techniques s'effacent et laisse place à une réflexion plus orientée vers les finalités des applications qui impose de reconsidérer les SI. Les organisations disposent maintenant d'un portefeuille d'applications arrivées à maturité et d'une expertise, donc d'une véritable fonction SI. La conjugaison de langages de haut niveau et la puissance des machines conduit les développeurs à privilégier la notion de bibliothèque de programmes réutilisables. Ce mouvement est accompagné par une évolution vers des applications plus souples. L'autre courant des applications est d'aller vers une ouverture de l'organisation en reliant les entreprises qui s'agrègent en réseau ou de relier les individus à l'intérieur de l'organisation par l'intermédiaire de *groupwares* qui ont pour fonction la communication, la coordination et la collaboration.

Cependant, avec l'apparition des NTIC, les professionnels de la fonction RH sont de plus en plus intéressés par ce que le SIRH peut leur apporter pour mieux servir l'entreprise où ils travaillent. De plus, avec la reconnaissance du rôle stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels, de plus en plus de personnes sont appelées à utiliser un SIRH de plus en plus décentralisé (Tannenbaum, 1990) : les fonctionnels RH formés et affectés à un domaine spécifique qui ont besoin d'outils de *reporting* et de communication ; les responsables RH qui cherchent à automatiser les activités administratives ; les responsables du SIRH ; la ligne hiérarchique qui utilise le SIRH pour obtenir différents types d'informations allant de l'activité de leurs subalternes à différents rapports de gestion ; la direction qui recherche pour l'essentiel des informations agrégées ; et

¹⁴ Liasons Sociales, Octobre 2000, pp.95-106.

les employés qui jusqu'à très récemment ne pouvaient que recevoir du SIRH mais sont de plus en plus impliqués dans la gestion de leurs données personnelles.

1.2. L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sur la Gestion des Ressources Humaines : « e-volution » ou révolution ?

Le concept d'information n'est pas aussi nouveau que pourraient le laisser entendre les titres de la presse qui parlent volontiers d'e-RH, de RH électroniques ou encore de RH virtuelles. Cependant, les dernières avancées technologiques entrent de plein pied dans la gestion des ressources humaines. Une étude de la Cegos et du cabinet d'études Markess International révèle¹⁵ qu'à égalité avec le marketing, devant l'informatique, et derrière la communication, les applications RH arrivent au deuxième rang des directions fonctionnelles qui profitent le plus des technologies issues du Web. Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur système d'information qui repose sur des progiciels en mode client/serveur. Des investissements complémentaires sont nécessaires pour développer des passerelles et éliminer les risques de redondances et de double-saisie. Cette étude révèle également que plus de 75% des « e-solutions » RH ont été initialisées par des responsables des services RH. Les prestataires de services RH accompagnent ce mouvement ; ainsi le cabinet d'études Markess International et la Cegos, à l'origine de l'étude, lancent l'indice « e-RH » : un indice annuel qui vise à mesurer comment les DRH profitent des technologies du Web. On peut donc légitimement s'interroger sur l'impact des NTIC sur la GRH. Pour répondre à une telle question il faut utiliser premièrement l'analyse des tendances repérables dans le cadre de la recherche académique et dans de l'évolution des pratiques des organisations (Favier et Coat, 1999). Cette démarche met en évidence différents aspects de la nouvelle fonction des systèmes d'information.

1.2.1. Impact des NTIC sur la GRH : proposition de classification

Sous la contrainte de l'environnement économique actuel, le rôle de la fonction RH évolue de la production des services traditionnels (optimisation de l'administration du personnel, motivation et médiation) vers l'émergence de rôles critiques (développement humain, partenaire stratégique, agent du changement). Alors que les insuffisances des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) à gérer des notions plus complexes que les données, comme l'information et le savoir, l'approche technologique des SI et de la gestion de l'information dans l'entreprise ont montré leurs limites (les systèmes informatiques ont peu amélioré les performances des organisations), les responsables RH cherchent dans les NTIC les outils pour les aider à répondre aux carences actuelles des SIRH et s'adapter aux exigences de la fonction (Dunivan, 1991). L'introduction des NTIC permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permettent réellement à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise.

On peut classer en cinq catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact, autre que l'économie de papier, sur la manière dont les départements RH fonctionnent (Wilcox, 1997) :

La technologie client/serveur : elle facilite l'accès et la maintenance des données. Les systèmes proposés par les fournisseurs de solutions informatiques comme SAP ou PeopleSoft sont livrés avec des interfaces graphiques simples qui, à l'aide de menus, d'icônes et d'aides en ligne, permettent une navigation intuitive dans le processus RH.

¹⁵ Rodolphe Helderlé, Entreprises et Carrières, « Les pionniers de l'e-RH ».

L'automatisation des processus encombrant et chronophage, permise par les technologies client/serveur permet pour le moins d'éliminer le travail administratif routinier (Greengard, 2000a). La centralisation et la mutualisation de tout ou partie de la GRH au sein d'un seul service engendre un gain d'efficacité avec le redéploiement des effectifs RH vers des activités à plus forte valeur ajoutée (Ulrich, 2001) comme le conseil à la ligne hiérarchique directe dans des domaines comme le recrutement, le développement ou la rémunération - domaines cruciaux pour attirer et retenir le personnel.

Le self-service employé : le développement des intranets et des formes conviviales de l'informatique permet d'intégrer les salariés aux différents processus de gestion de la fonction RH les concernant (Ulrich, 2001) comme la modification de leur adresse, la mise à jour des bénéficiaires des avantages sociaux, le type de couverture sociale souhaitée. Des solutions de self-service RH sont maintenant intégrées dans la plupart des applications RH disponibles sur le marché.

Le self-service permet d'améliorer la communication et d'accroître le service aux employés. Donner aux employés l'accès aux informations les concernant permet faire l'économie du personnel affecté au maintien des données et chargé de répondre aux questions, activités à faible valeur ajoutée. Le self-service permet également d'accroître l'implication des salariés responsables des données les concernant et la transparence de procédures jusqu'alors domaine réservé des équipes RH ou en charge de la rémunération. Devant être intégrées à un fonctionnement type *workflow* pour assurer la validité et la performance du système, ces solutions offrent un grand nombre de possibilités telles que décentralisation de la saisie des informations et des données nominatives, gestion du temps avec saisie en direct des données relatives aux absences, gestion des activités, gestion des actions de formation avec l'inscription aux sessions de formation et la consultation des catalogues, etc.

Les outils relationnels de *reporting* de la base de données et le *Data Warehousing* : la majorité des systèmes client/serveur fournissent des outils de *reporting* tournés vers l'analyse d'activité. Ils permettent de rapatrier les informations, de les voir sous forme graphique, et d'aider à la création de rapports interactifs avec des hyperliens. Pour les organisations qui ont conservé leurs anciens SI, le *data warehousing* permet de combiner et de lier des données des différents systèmes même s'ils restent moins performants que les nouveaux outils de *reporting*.

Le temps de réalisation des rapports est ainsi réduit de manière significative. De plus, les outils de *reporting* et d'analyse sont directement disponibles sur l'écran des responsables qui en ont besoin. Ils permettent de lier l'information RH et la ligne hiérarchique ou le système d'information financier pour relier rémunération et résultats financiers et faciliter le développement de programmes de rémunération incitatifs.

Courrier électronique et *Workflow* : l'infrastructure des systèmes de courrier électronique permet à toutes ces données et à toutes ces informations rapportées d'être transférées facilement vers les individus qui en ont besoin. Le *workflow* est une procédure basée sur les événements. La création ou la modification des données d'un employé vont déclencher plusieurs procédures.

Le *workflow* permet ainsi d'automatiser le suivi des événements de la carrière d'un employé. Lorsqu'une entreprise embauche, un système *workflow* permet d'inscrire le nouvel employé comme bénéficiaire des avantages sociaux. Simultanément, il envoie un courrier électronique aux différents services concernés pour leur notifier cette embauche et ordonner différentes procédures comme une fiche de paye, une carte d'identification, etc. Il ramène ensuite tous les renseignements vers la base de données centrale sans que les utilisateurs n'aient à apprendre les programmes sous-jacents.

Les technologies du Web : Une infrastructure RH de type Web signifie que l'on fait appel aux principes de l'Internet pour soutenir les processus de GRH (Van Ballaert, 2000). Les applications Web peuvent être mises en œuvre de trois manières : sur l'Internet ouvert à tous, l'intranet limité aux employés de l'entreprise et l'extranet réservé à des groupes définis de personnes étrangères à l'entreprise comme les fournisseurs ou certains clients. Comparées à d'autres systèmes, ces applications sont relativement simples à mettre en œuvre, et peu coûteuses en développement et maintenance. Les systèmes Web permettent de présenter l'information de manière conviviale. Ils sûrs, facilement adaptables et accessibles. Les employés peuvent s'y connecter à partir de leur domicile ou lorsqu'ils sont en déplacement. Le Web permet de démultiplier les investissements dans les SIRH¹⁶ en intégrant les différents systèmes internes, en connectant les applications et les bases de données. Une autre étape consiste à ajouter des applications self-service. Les nouveaux standards comme XML (Extensible Markup Language) ou Java facilitent grandement l'intégration des différents systèmes, les bases de données et les technologies qui souvent abondent dans le département RH et parmi les solutions commercialisées.

1.2.2. Les technologies du Web utilisées dans les SIRH en France

Dans les entreprises françaises, la révolution Internet prend de multiples formes : sites ouverts par les entreprises, systèmes intranets destinés à favoriser la communication, la formation ou la mobilité interne. C'est surtout l'intranet qui est utilisé en appui des ressources humaines. Il permet à chaque personne possédant un ordinateur d'accéder à certaines informations. D'après une enquête du cabinet Spikes Cavell auprès de 800 entreprises, il sert principalement à diffuser des informations RH, telles que les manuels de procédures ou les informations sur les différents avantages sociaux. Grâce à l'intranet, une direction des ressources humaines peut développer la culture de l'entreprise à moindre coût (Ulrich, 1998). Les NTIC permettent également de combiner intranet et site Internet. Application désormais classique, les entreprises publient les offres d'emploi sur le site de la société ; les candidats, internes et externes, peuvent ensuite postuler. Elles sont également utilisées pour assurer l'accès des employés à certaines applications pour introduire ou consulter diverses données. Les technologies du Web servent également de support à des événements initiés par le supérieur ou le directeur du personnel. Elles peuvent ainsi générer automatiquement des listes de tâches ou un planning pour chaque employé.

L'intérêt des technologies du Web dépasse largement la seule transmission de l'information. Grâce aux échanges de documents, l'intranet évolue vers une plate-forme de collaboration interne notamment avec des applications groupware du type LotusNote et la création de forums de discussion ou l'enregistrement de données qui peuvent s'intégrer techniquement grâce à l'intranet. Enfin, elles interviennent sur le plan du développement humain. En effet, elles permettent diverses évaluations en ligne. Les résultats sont enregistrés pour être consultés par des personnes ayant le profil et le droit d'accès ad hoc. Les employés peuvent ainsi établir un plan de carrière en y consultant les informations correspondantes et en cherchant des opportunités de formation. L'intranet est également un excellent outil de diffusion des formations multimédias. Enfin les technologies du Web supportent l'entreprise en réseau grâce à l'extranet qui permet d'échanger plus rapidement et plus facilement que l'EDI (Echanges de Données Informatiques). De plus, les technologies du Web permettent d'intégrer les réseaux nationaux caractérisés par des plates-formes techniques et des contraintes légales locales.

¹⁶ « The truth about leveraging HR information services », HRFocus, juin 2000, pp.11-13.

1.2.3. Quelques exemples de technologies du Web dédiées aux Ressources Humaines

Les entreprises françaises lancées dans une utilisation globale du Web ne sont, pour le moment, pas légions. Mais, ne serait-ce qu'en raison des économies à en attendre, la pénétration est irréversible. Toutefois, s'il s'étend à la communication, à la gestion des ressources humaines et à la formation, rares sont encore les entreprises qui ont un intranet entièrement dédié aux ressources humaines¹⁷. La plupart des grandes entreprises disposent aujourd'hui d'un site ou utilisent les services d'un *provider* alors qu'Internet était pratiquement inconnu il y a cinq ans. La moitié des entreprises de plus de 50 salariés dispose également d'un intranet. Les directions stratégiques et les contrôleurs de gestion ont très tôt vu les avantages offerts par un intranet pour la remontée des données et des informations chiffrées. Les DRH ont réagi plus tardivement, ayant eu du mal à justifier l'investissement auprès de leur direction générale.

En dehors du recrutement, le phénomène Internet s'étend désormais à la communication, à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à la formation. Microsoft France a dédié une partie de son site au recrutement externe. La DRH collecte les CV déposés par les candidats jugés intéressants et les intègre à sa base de données interactives. Sur le réseau interne, les employés ont la possibilité de s'inscrire à des sessions de formations. Schneider Electric, lauréat de l'intranet d'or 1999 organisé par la Cegos et l'hebdomadaire *Entreprise & Carrières*, est l'un des pionniers qui possèdent un intranet entièrement dédié aux RH. En 1997¹⁸ une enquête interne révèle que les salariés du groupe n'ont pas une image claire des fonctions et des services offerts par la direction des ressources humaines écartelée entre une division RH située au siège et les différents services. La politique RH était disparate, complexe à impulser, coûteuse. Le développement d'un intranet dédié aux ressources humaines est apparu comme la solution idéale He@rt (Human resources electronic area tool) sensibilise les salariés à la pratique de l'entretien d'évaluation à 360 degrés. Un forum public permet d'interpeller les responsables RH. Les cadres du monde entier peuvent consulter la liste des postes internationaux disponibles et y postuler. Un autre forum est exclusivement réservé à la fonction RH. Le site Cybernet des Banques populaires met à la disposition des managers sa médiabanque. En 1996, pour anticiper les départs massifs en retraite, Maaf Assurance crée le site Com'Met qui présente les 150 métiers de l'entreprise selon leur rôle, le contexte dans lequel ils se déploient, la mission et les activités qui leur reviennent ainsi que les compétences nécessaires. Le visiteur peut sélectionner trois savoir-faire parmi une liste de dix et le système affiche les métiers correspondants. Le but est d'inciter le personnel à la mobilité interne.

La formation n'est encore que marginalement influencée par l'utilisation du Net. Les intranets présentent surtout des catalogues de formation. Des liens hypertextes permettent aux salariés de s'inscrire directement sur le site Internet du prestataire et la DRH peut planifier les besoins sans avoir à gérer de fiches d'inscriptions sur papier. La formation en ligne se heurte cependant à quelques problèmes techniques, les budgets nécessaires et les barrières psychologiques importantes. Cependant, ces problèmes ne constituent pourtant pas une barrière infranchissable. En Californie, universités et grandes entreprises utilisent déjà la formation en ligne. En réalité, il s'agit d'une formation mixte où l'on commence par travailler seul sur un site intranet puis au cours le professeur est présent pour éclairer sur tel ou tel aspect de la formation en fonction des besoins (Ulrich, 2001).

¹⁷ Liaisons Sociales, Janvier 2000, p.69-77.

¹⁸ Ibid.

Les exemples d'entreprises innovantes peuvent être encore multiplier. Le référentiel de compétences mis au point sur l'intranet d'Ernst & Young permet à la direction de connaître immédiatement les compétences disponibles, et aux salariés de s'autoévaluer et d'évoluer. Il permet de détecter des qualités comme la réactivité ou le sens du contact chez les nouveaux salariés. L'entreprise utilise l'intranet dédié aux RH pour développer la mobilité. Pour les néophytes et les partenaires sociaux. Novacy, site spécialisé dans l'épargne salariale et les fonds de pension individuels propose deux nouvelles rubriques. L'une d'elle s'adresse à ceux qui ne connaissent pas ou peu les mécanismes de l'épargne salariale. L'autre est destinée plus particulièrement aux dirigeants et aux représentants des salariés qui réfléchissent à l'intérêt de l'épargne salariale dans leur entreprise, à leurs futurs accords ou à la mise en place d'un PEE.

A ce stade de développement des technologies du Web, la vraie question qui mériterait d'être posée n'est certainement pas : sont-elles de simples techniques informatiques comme les autres qui pourraient toucher la GRH ? La fonction GRH commence seulement à utiliser la pleine dimension de l'évolution Internet. Aujourd'hui on est quasiment sûr que la GRH ne pourra pas passer à côté de cette technologie et la problématique du futur serait plutôt : comment intégrer cet outil de communication pour pouvoir attirer au mieux les salariés ? On retrouve ce questionnement en marketing.

2. VERS UN MARKETING ONE-TO-ONE DES RESSOURCES HUMAINES ?

L'avènement des NTIC n'interpelle pas uniquement la gestion des ressources humaines. Confrontés aux changements économiques et technologiques de l'environnement des entreprises, le concept et la fonction marketing ont aussi subi une évolution profonde (Flambard-Ruaud, 1997). Ces changements ont eu comme conséquence directe la redéfinition du rôle du marketing dans l'entreprise et de la discipline tout entière. Les entreprises ont ainsi évolué d'un marketing orienté produits, qui a donné naissance au paradigme du marketing management, vers un marketing orienté clients qui considère la relation avec ceux-ci comme la ressource stratégique clé de l'entreprise : c'est le marketing relationnel. Cependant, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et plus particulièrement Internet, donnent naissance à de nouvelles pratiques à tel point que l'on a pu s'interroger sur l'éventualité d'un changement de paradigme en marketing (Abidi, 2000). Internet a favorisé l'émergence d'un nouveau concept, le marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1998) ou « sur mesure » qui se définit comme un marketing relationnel individualisé et de masse. Il répond aux préoccupations des professionnels qui souhaitent à la fois ne pas passer à côté de ce nouveau média et l'intégrer dans leurs stratégies afin de pouvoir attirer au mieux le consommateur, tout en l'intéressant. Plan

2.1. Définition du marketing One-to-One

Le marketing relationnel s'est développé avec l'importance prise par le secteur des services. Il propose des cadres d'analyse et des outils pour attirer et fidéliser les clients et apparaît dès lors comme une source d'avantage compétitif dans un environnement turbulent où le consommateur est devenu versatile et infidèle. Et Internet, nouveau média interactif d'information, va favoriser l'infidélité : l'ubiquité de l'information permet au consommateur de lister les différents modèles et prix ainsi que de partager l'expérience d'acheteurs des différents produits (Ulrich, 2001). Le marketing relationnel est alors conçu comme un outil

pour gérer un réseau de relations ; ce nouveau paradigme marketing a dû trouver sa place à côté des approches traditionnelles (Ambler, 1997). Cette nouvelle tâche est facilitée par le développement des NTIC et des traitements informatiques sophistiqués. Ces NTIC, avec Internet à leur tête, sont accessibles en termes de coûts et favorisent le développement d'une communication de masse individualisée permettant une relation plus directe, plus affective et plus personnalisée. Donc paradoxalement, Internet, nouveau média interactif de relation, va contribuer à la fidélisation du consommateur ! Cependant, c'est l'interactivité même d'Internet, source de toute son originalité (Abidi, 2000) et dont la définition n'est pas encore stabilisée, qui interroge le plus les pratiques du marketing. Elle suggère l'action du consommateur ; grâce à l'interactivité, il ne s'agit plus de distiller les informations et les messages publicitaires pour les pousser vers leurs cibles, devenues consommatrices d'information, qui sont libres de tirer ce qu'elles en désirent et d'y répondre ou pas. La communication *pull* remplace donc la communication *push* (Boutié, 1996). Seconde originalité d'Internet, il est international par définition (Abidi, 2000). Grâce à Internet, les responsables marketing ont la possibilité de satisfaire les consommateurs du monde entier en se basant sur leurs besoins spécifiques sans tenir compte d'une restriction en amont basée sur le ciblage d'un pays déterminé. Internet et les technologies du Web marquent donc une évolution profonde de la théorie du marketing et refaçonne sa pratique. Répondre au mieux aux opportunités et aux demandes du nouvel environnement de l'interactivité et des nouvelles exigences des TI, tel est le défi auquel tente de répondre le marketing One-to-One.

Ce concept de marketing One-to-One n'est pas une nouveauté en soi. Dans la continuité du marketing relationnel, il est fondé sur le principe de la compréhension des besoins des consommateurs et sur le fait d'accorder une plus grande attention aux meilleurs d'entre eux afin de leur fournir par la suite un service personnalisé. Il tente, à la différence du marketing traditionnel, de s'adapter aux changements individuels, et tient moins compte des influences générales ; il se définit donc comme une relation de collaboration (Benavent, 1999) où une série d'interactions permet de développer une affinité entre client et vendeur pour aboutir dans certains cas à une relation personnalisée. Dell et Amazon.com représentent des cas d'école de cette approche. Pour Peppers et Rogers (1999), le marketing One-to-One trouve son origine dans l'idée d'établir une relation apprenante avec chaque client. Une relation apprenante est une relation qui devient plus intense à chaque interaction : le client exprime certains de ses besoins que l'entreprise cherche à satisfaire en personnalisant son offre, et chaque interaction est l'occasion d'améliorer la capacité de l'organisation à ajuster son offre à chaque client. Les entreprises cherchent à pénétrer l'intimité de leurs clients, connaître leurs styles de vies (Ulrich, 2001). Dès lors, le marketing One-to-One se fonde sur la part de client et non plus simplement sur la part de marché. Il ne s'agit plus de se concentrer sur un seul produit et de le vendre au maximum de consommateurs qui ont précisément ce besoin. Le spécialiste du marketing One-To-One se concentre sur un seul consommateur à la fois pour lui vendre le maximum de produits possibles, tout au long de la durée de vie de la relation commerciale (Peppers et Rogers, 1998 ; Ulrich, 2001).

Un des premiers objectifs du marketing One-to-One est d'accroître la loyauté et la satisfaction des clients, mesurées plutôt par la répétition des achats que par des indicateurs moins tangibles. Le véritable enjeu du marketing One-to-One est de combiner l'usage des nouveaux médias avec les êtres humains (Peppers et Rogers, 1999) ; on préférera alors concentrer les moyens humains sur les clients à forte valeur, et utiliser les technologies du Web avec les clients moins rentables dans une perspective de réduction des coûts et sans perte d'individualisation. En effet, ces technologies permettent d'individualiser l'offre et la relation grâce à l'interactivité. En fait le concept de marketing One-to-One n'est pas une nouveauté en

soi, c'est la technologie qui l'est puisqu'elle elle permet de créer des bases de données capables d'extraire des informations de ces interactions et aussi d'y injecter des informations. Ces bases de données que le client enrichit à chaque interaction permettent notamment de déterminer des patterns d'achats de clients actuels ou potentiels (Ulrich, 2001) comme le fait Amazon.com. Le spécialiste One-to-One établit des liens et recherche des produits qui correspondent précisément à chaque client. C'est un marketing de la connaissance ou *knowledge marketing*. Les nouvelles technologies et Internet en tête permettent de passer le bon message au bon client au bon moment grâce à un ciblage pointu des consommateurs, jusqu'alors agacés et submergés quotidiennement par le flot de correspondances commerciales (Abidi, 2000). Ils permettent aussi d'en enregistrer tous les événements. L'information circule du client identifié vers l'entreprise (Ulrich, 2001). Avec Internet, il est aussi facile de mesurer le comportement (taux de clics, PAP ou pages vue sur le site) que de déterminer l'attitude ce qui diffère des outils désormais classiques du marketing où l'on pouvait plus facilement mesurer l'attitude que le comportement. Les NTIC associées à une démarche One-to-One permettent d'accroître la valeur de la base de données client. Pour pouvoir faire cette alliance, l'entreprise doit disposer de trois moyens de base : une base de données clients, des technologies interactives et un système de « mass- customization ». Les entreprises utilisent ces trois technologies pour mieux connaître les caractéristiques de leurs clients, bâtir des relations durables pour, au final, leur fournir des produits et des services « sur mesure » (Peppers et Rogers, 1997). Avec Internet on allie interpellation personnelle, capacité de réaction instantanée et impact planétaire, tout en développant des opportunités d'achat et d'accès à l'information pour le consommateur.

Mise en œuvre d'une démarche One-to-One

La mécanique de la mise en œuvre d'une démarche One-to-One est complexe. Quatre étapes permettent de passer progressivement à un véritable marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1999):

Identifier les clients : Il faut être capable de localiser et de contacter directement une portion substantielle des clients qui ont le plus de valeur. Il faut connaître le plus de détails possibles, pas seulement leurs noms et adresses, mais leurs habitudes, leurs préférences, etc. Il faut reconnaître le client à chaque contact, quel que soit le médium utilisé, à chaque lieu, et dans chaque division de l'entreprise quelle que soit la ligne de produit impliquée.

Différencier les offres selon les types de besoins étudiés, et selon la valeur ou le rang des clients. Une fois les clients identifiés, les différencier aidera à concentrer les efforts de l'entreprise afin de gagner le plus d'avantage avec les clients qui ont le plus de valeur. On peut ainsi façonner le comportement de l'entreprise en fonction de la valeur et des besoins de chaque client. L'efficacité s'accroît en générant, juste à temps, des informations pertinentes, fournissant soit un meilleur insight sur les besoins des clients ou une image plus juste de la valeur du consommateur

Interagir avec les clients : l'analyse statistique permet d'établir des canaux (centres d'appel, vente directe ou sites Web) avec lesquels il faut traiter avec les clients. En dirigeant les interactions avec les clients vers des canaux plus automatisés et donc moins coûteux¹⁹, l'approche One-to-One permet de réduire les coûts. Chaque interaction avec un client devrait prendre place dans le contexte de la valeur précédemment identifiée du client.

Personnaliser le comportement de l'entreprise. Pour conserver le client dans une relation apprenante, c'est à dire le fidéliser et se prévenir d'une rupture prématurée de la relation, l'entreprise doit adapter son comportement afin de répondre aux besoins de chaque client. Elle peut, par exemple, réaliser une *mass-customization* du produit manufacturé ou ajuster certains aspects des services accompagnant le produit comme les modes de paiement ou le

¹⁹ Un site Web mis à jour régulièrement permet, par exemple de faire l'économie d'un centre d'appel plus coûteux.

packaging. La prestation de services qui clôt la transaction doit être capable de traiter chaque client différemment sur la base de ce que l'on a appris par les ventes, le marketing ou n'importe quel autre département.

Ces quatre étapes de la mise en œuvre se chevauchent considérablement. Identifier et différencier les clients sont des étapes d'analyse internes, alors qu'interagir avec le client et personnaliser les produits et les services sont des étapes d'action externes visibles par le client. Elles peuvent être utilisées comme liste de contrôle générale pour guider les efforts pour mettre en œuvre un programme de marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1999). Pour réussir, il faut un système d'information suffisant pour manipuler les tâches que demande le marketing One-to-One. Maintenir une base de donnée client, avoir un système de communication qui permet de suivre chaque contact du client avec l'entreprise nécessite un développement des TI. La démarche One-to-One et les NTIC sont étroitement liés : le marketing One-to-One est une démarche qui permet de profiter au maximum des NTIC qui l'ont rendu possible. Ainsi, grâce à Internet, les organisations peuvent constituer des bases de données très riches, des panels électroniques de consommateurs plus souples et plus faciles à exploiter qui permettent de cibler les personnes visées et de définir une approche personnalisée. On peut ainsi créer une interaction directe avec les clients actuels ou potentiels et anticiper les attentes des consommateurs. Mais ce qui est vraiment novateur, toujours grâce à Internet, c'est que ce ciblage plus pointu peut être fait pour un marché de masse et même à l'échelle internationale. Le Web permet d'adapter instantanément les sites aux intérêts et aux goûts individuels car l'information est collectée auprès des usagers alors même qu'ils sont connectés (Abidi, 2000).

2.2. Forger de nouvelles relations avec les employés : l'e-RH

Les fondements et les pratiques du marketing One-to-One sont-ils applicables, après transposition aux échanges intraorganisationnels, afin d'améliorer la performance des entreprises ? La question a été posée en des termes semblables par Seignour et Dubois (1999) pour le marketing interne que l'on a également essayé d'adapter à la GRH. Le terme de marketing interne désigne, et c'est là toute son ambiguïté, deux formes distinctes de coordination interne : communication directe entre le sommet stratégique et chaque membre de l'organisation sans intermédiaires, et échanges internes du type client-fournisseur. Il résulte, selon Seignour et Dubois (1999), de l'émergence d'un changement de nature des transactions marchandes (objectif de fidélisation, meilleure prise en compte des besoins, relation à long terme) et de la reconnaissance des ressources humaines comme source majeure d'avantage compétitif (objectif d'intégration, d'adhésion et de mobilisation autour des concepts de qualité et de service). Les auteurs montrent que la question du pouvoir s'inscrit dans les fondements du marketing interne dont la fonction est de transformer la nature hiérarchique et du contrôle des entreprises même si elle est systématiquement écartée: il fonctionne comme un système de légitimation des pouvoirs en place. L'émergence du marketing interne répond à la difficulté grandissante de clarification des missions et objectifs de l'organisation ; il fonctionne alors comme réaffirmation de la pertinence et de la légitimité de la politique générale. Même si le marketing interne et le marketing One-to-One appartiennent tous les deux au paradigme relationnel et à ce titre ils ont les mêmes objectifs, la comparaison entre les deux s'arrête là. En effet, le marketing One-to-One s'appuie sur les NTIC pour construire une base de données qui lui sert à fidéliser un client qui reste libre de partir à tout moment car il peut accéder à l'information grâce aux mêmes technologies que celles qui le lient à l'entreprise. Le marketing One-to-One se rapproche plus d'une démarche que le marketing relationnel dont est issu le marketing interne qui est un paradigme. On peut

rapprocher son utilisation en GRH de celle faite par Sire (1993) du marketing mix en gestion des rémunérations.

La question à laquelle il faut répondre se résume donc à les technologies du Web appliquées au SIRH présentent-elles les mêmes caractéristiques que le marketing One-to-One ou électronique (Tableau 1). Cette analogie n'est pas valide car elle compare une pratique de gestion avec des TI. Il faut comparer le marketing électronique et la GRH électronique, que l'on appelle couramment e-RH qui se définit comme les politiques de GRH utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les intranets internes et l'Internet public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques. On peut distinguer trois étapes dans l'évolution vers l'e-RH :

L'âge de l'information qui commence par le SIRH est fini par un site WebRH.

L'âge du contenu personnalisé où des transactions de plusieurs endroits et avec différents utilisateurs sont possibles.

L'âge de l'automatisation où les entreprises utilisent le Web pour commander le travail. C'est également l'âge de la transformation des relations entre les employés et l'employeur.

Tableau 1

Analogie entre le marketing One-to-One et l'e-RH

Marketing One-to-One	e-RH
Importance des NTIC	Importance des NTIC
Base de donnée clients	Base de données RH
Individualisation des informations	Individualisation des informations
Personnalisation de l'offre	Personnalisation des services
Différentiation des clients selon leur valeur	Capitalisation sur les <i>knowledge workers</i>
<i>Customer Relationship Management</i>	<i>Employee Relationship Management</i>
Relation de collaboration	Self-service
Consommateur versatile et infidèle	Carence de main-d'œuvre qualifiée et comportement « mercenaire »

Les changements de la main-d'œuvre et le retournement du marché du travail affecte la relation entre employeur et employé. Comme pour le marketing, on assiste à un déplacement du pouvoir du vendeur (l'employeur) vers le client (l'employé) informé en permanence de l'état du marché. Ce constat a amené l'entreprise Honeywell à évoluer vers l'e-RH en adoptant une démarche identique au One-to-One et en mettant au centre une gestion des relations employés marquée par des contenus, un marketing et une livraison de services²⁰. On prend alors comme horizon à toute la durée de vie de la relation, et non plus des mesures ponctuelles de performance qui ressemblent à la part de marché abandonnée par le marketing One-to-One au profit de la part de valeur. Une telle démarche équivaut à reconnaître que, comme les produits, les salariés ont des cycles de vie débutant par leur embauche, suivie d'une période d'orientation puis de déploiement, développement, performance et progression, et finalement un nouveau cycle avec un nouveau rôle ou le

²⁰ HRFocus, december 2000, « Case Study : Forging New Employee Relationships Via e-RH », pp.13-14.

départ. Un programme de management des relations employés doit être associé à des RH électroniques capables de mesurer, rassembler des informations, analyser et aider l'encadrement à obtenir des résultats. L'e-RH fournit des outils, du contenu et des ressources de manière à transformer la relation de travail, comme le marketing One-to-One cherche à transformer la relation avec le client.

3. LES OUTILS DE L'E-RH

L'évolution d'Honeywell²¹ vers l'e-RH s'est traduite par la création d'un portail source unique d'informations et d'applications personnelles et d'affaires. Le portail permet de mêler des contenus et des services internes (délivrés via intranet) et externes (délivrés via Internet). Les NTIC favorisent l'émergence d'une e-RH, sœur jumelle du marketing One-to-One. Cependant, elle s'appuie sur le développement de TI complémentaires, comme le portail, qui sont des interfaces graphiques simples et des points d'accès (Ladwein, 2000) à toutes les informations et les ressources de l'entreprise.

3.1. Les portails d'entreprise Ressources Humaines

Aujourd'hui, tout nouveau système ou innovation censé économiser du travail complexifie un peu plus notre vie ou notre travail. Ainsi, alors que le Web est une technologie efficace pour échanger des données et des informations, il ne permet pas gérer tous ses documents dossiers et informations. C'est encore plus évident dans la sphère des intranets des entreprises. Conçus pour focaliser le contenu et diriger l'information appropriée aux travailleurs, la plupart des intranets commence à couler sous leur propre poids. Aujourd'hui, le problème n'est plus de rassembler l'information, mais c'est d'en tirer le bon contenu. La solution devient le problème. Une couche technologique supplémentaire est indispensable pour réaliser les promesses des NTIC (Greengard, 2000b). Elle doit un point d'accès unique à l'information et aux ressources de l'entreprise. Le portail d'entreprise, comme les portails commerciaux tente donner un sens au chaos du Web. Ils permettent d'agréger et de canaliser le contenu dont l'utilisateur a besoin pour gérer ses avantages sociaux ou prendre ses décisions. Les portails d'entreprise sont des canaux d'information qui touchent toutes les divisions d'une entreprise. Ils sont les fenêtres ouvrant sur le lieu de travail, donnant au salarié toute l'information et toutes les applications dont ils ont besoin durant leur temps de travail présentées dans une interface de navigation (*browser*). Ils prennent généralement deux formes (Ladwein, 2000) : Les annuaires qui référencent une sélection de sites sur des thématiques variées et offrent diverses prestations susceptibles de personnaliser la relation, à partir des préférences des utilisateurs.

Et les moteurs de recherche qui mettent à disposition l'ensemble des pages Web qui leurs sont proposées. Ils permettent d'effectuer des recherches portant sur les mots clés ou les descriptions utilisées par les concepteurs pour indexer ou qualifier leurs sites, ainsi que sur le contenu des pages.

De nombreux portails proposent simultanément un annuaire et un moteur de recherche. Selon PeopleSoft qui commercialise des solutions Business-to-Employee (B2E) qui intègrent des portails, le portail d'entreprise bénéficie d'avantages plus grands que son homologue commercial. Les entreprises connaissent les utilisateurs des portails d'entreprise, les employés, combien sont-ils et qui est autorisé à faire quoi, elles peuvent donc anticiper une

²¹ Ibid.

grande partie des problèmes et optimiser la technologie qu'elle utilise. Bien que le mouvement vers le portail d'entreprise semble avancer comme un rouleau, certaines entreprises hésitent encore à faire le pas, comme pour les ERP (Entreprise Resource Planning) parce qu'une telle technologie altère nécessairement des processus établis depuis longtemps²².

Pour éviter que les applications RH se fondent parmi une multitude de fonctions accessibles depuis une page Web centrale (Achats groupés, vacances ou billets d'avions à prix réduit), qui traduit l'évolution d'un contenu Web statique vers des possibilités de transaction dynamiques et reflète la sophistication croissante des besoins sur le lieu de travail, et ne deviennent à nouveau inutilisables, les organisations, comme Verizon Wireless (Greengard, 2000b), créent des portails dédiés uniquement aux ressources humaines qui peuvent proposer du self-service jusqu'à la manipulation de transactions d'actionnariat. Ils permettent également à l'encadrement d'accéder à plusieurs types d'applications RH comme les décisions d'augmentations, le transfert ou l'embauche d'un salarié. De plus, la combinaison, sur un même portail d'outils de travail et d'outils permettant de gérer la vie du salarié peut être un argument pour attirer et fidéliser les meilleurs. Un portail bien conçu peut lier un centre d'appel ou offrir des outils accessibles depuis des téléphones portables (avec la technologie Wap). La majorité des entreprises créent ainsi des portails différents pour chaque fonction. Ils sont réunis dans un *hub* d'entreprise à l'aide d'applications de type portail. Les petites et moyennes entreprises peuvent également bénéficier des avantages du portail même si elles ne disposent pas des technologies et des budgets suffisants. Les portails peuvent être hébergés par des fournisseurs de services comme Compaq qui propose un portail nommé B2E auquel les entreprises peuvent se connecter et bénéficier de différentes applications, du contenu et des services centralisés American Express, Intel et Microsoft. Elles bénéficient du dynamisme du marché. Ainsi, en 2000, Bank of America, la plus grande banque américaine et BroadVision, Inc., leader des solutions e-business personnalisées, se sont alliés pour créer un portail B2E qui fournira aux employés des entreprises clients un accès direct à de nombreux outils et informations²³.

3.2. Les bases de savoir Ressources Humaines

Afin de profiter au mieux de l'e-RH, les entreprises qui se sont lancées dans cette démarche peuvent également mettre en place des bases de savoir RH qui permettent de dépasser le self-service (Jay Fox, 2001). Le self-service permet de mettre en œuvre un système de gestion des savoirs qui collecte, coordonne et utilise le capital intellectuel de l'entreprise. Les bases de savoir RH, elles, combinent les données des employés et des règles d'éligibilité pour créer des réponses personnalisées aux questions des salariées et mieux les aider à prendre leurs décisions. Elles rendent donc un service plus grand que la gestion des savoirs qui fournit ses informations dans le but faire fructifier le capital intellectuel de l'entreprise et d'améliorer sa compétitivité. Elles peuvent être utilisées soit par un centre d'appel soit par un système quelconque de Self-service. Les systèmes Self-services qui ne sont pas soutenus par des bases de savoir ne peuvent pas répondre à des questions intuitives car ils livrent une information prédéfinie provenant du SIRH et les employés se retournent vers le département RH. Une base de savoir est le lieu unique où l'on trouve les réponses.

De plus, en donnant la même réponse à un employé à chaque fois et en évitant ainsi que chaque généraliste RH propose une interprétation légèrement différente des politiques RH, les bases de savoir réduisent le risque de litige ainsi que des comportements de « pêche aux

²² CRN, 09/25/00, « Plugging in to B2E Solutions », pp.114-118.

²³ Business Wire, 22/05/00, « BoA and BroadVision, Inc. to Form New Company Venture Will Create Business-to-Employee Portals for Corporate Intranets ».

réponses » où les employés interrogent différents responsables RH sur la même question dans l'espoir d'obtenir la réponse qu'ils veulent entendre. La base de savoir peut également s'enrichir des savoirs d'intervenants extérieurs qui sont ainsi disponibles pour les salariés et augmentent également les sources d'avantage de l'entreprise. A titre d'exemple, on peut citer le prestataire d'assurances sociales qui offre une table de comparaison instantanée de plusieurs offres auxquelles les salariés qui consultent la base sont éligibles et permet leur d'économiser des heures de recherche. Les bases de savoir permettent aussi d'économiser l'argent de l'employeur en éliminant tous les imprimés personnel avec le lancement d'une interface RH personnalisée qui intègre la technologie des bases de savoir avec des capacités de transactions par exemple. Elles réduisent ainsi les communications papier et en automatisent le *workflow*. Si le personnel des centres d'appels utilise une base de savoir, ils passent moins de temps à chercher les réponses. Ils peuvent ainsi répondre à plus d'appels, plus vite et en évitant les questions auxquelles les salariés peuvent répondre grâce aux bases.

Pour qu'une base de savoir puisse fonctionner, l'entreprise doit déjà disposer d'un SIRH performant. Il faut aussi un mécanisme pour livrer le savoir aux employés Internet, un intranet ou un centre d'appel RH. Beaucoup de fournisseurs de systèmes RH offrent des solutions self-service intégrées qui livrent une information démographique sur les employés mais ne livrent pas de réponses aux questions spécifiques que les employés posent. Les bases de savoir RH sont des outils spécialisés, et aucun fournisseur de systèmes RH n'offre d'application Knowledge. ProAct Technologies Knowledge Management et Authoria sont aujourd'hui les fournisseurs leaders d'applications Knowledgebase.

4. LIMITES ET CONCLUSIONS

Cet article se proposait de traiter des technologies du Web et des nouveaux défis de la GRH. L'analyse des Systèmes d'Information Ressources Humaines et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication nous a permis d'identifier les avancées technologiques qui ont un impact sur le fonctionnement de la fonction Ressources Humaines. Cependant, la non-abondance de la littérature faisant le lien entre d'une part les NTIC, avec Internet en tête, et de l'autre des pratiques de GRH était à l'origine de l'apport principal de cet article à savoir, l'analogie entre l'évolution du marketing induite par Internet et celle de la GRH. Elle nous a permis de proposer une démarche qui s'appuie sur les NTIC pour faire évoluer la GRH vers l'e-RH qui pourrait être une réponse aux nouveaux défis. Cependant il ne faut pas perdre de vue deux constats importants. Premièrement, les NTIC permettent des pratiques qui viennent compléter et non pas se substituer aux pratiques existantes. En second lieu, ces solutions semblent relativement simples et faciles à mettre en œuvre.

Mais il ne faut pas ignorer certains éléments importants :

- toutes les entreprises ne sont pas prêtes à la mise en place d'un tel système (une certaine culture informatique est nécessaire) ;
- les risques du développement d'une nouvelle forme d'exclusion à l'intérieur de l'entreprise, entre ceux qui savent utiliser un ordinateur et ses ressources et ceux qui ne la savent pas sont réels ;
- la sécurité des accès et des informations est un élément vital, gage de la pérennité du système (comment identifier, reconnaître et formaliser les niveaux de validation des informations) ;

il est nécessaire d'accompagner les mutations du travail des salariés de la DRH qui voient se réduire les tâches qui leur sont demandées alors que les volontés affichées de se concentrer sur des activités à valeur ajoutée plus importantes ou plus stratégiques (gestion des carrières) ne correspondent pas à leurs compétences actuelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ABIDI A. (2000), « Internet, catalyseur d'un changement de paradigme Marketing ? », *Actes du XVI^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, HEC Montréal, 18-20 mai, pp.607-616.
- BEER M. (1997), « The transformation of the Human Resource Function : Resolving the tension between a Traditional Administrative Role and a New Strategic Role », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.49-56.
- BENAVENT C. (1999), « Marketing One-to-One : Un entretien avec Don Peppers », *Décisions Marketing*, n°16, janvier-avril, pp.67-69.
- BOUDREAU J.W., DUNFORD B. et RANDSTAD P.M. (2000), « The Human Capital « Impact » on e-Business : The Case of Encyclopedia Britannica », Working Paper 00-05, CAHRS, Cornell University, 35 p.
- BOUTIE P (1996), « Ceci tuera-t-il cela ? Les médias numériques vont-ils révolutionner la communication ? Vademecum du cyber-communicateur », *Revue Française de Marketing*, n°156, pp.5-11.
- BRODERICK R. et BOUDREAU J.W. (1992), « Human resource management, information technology, and the competitive edge », *Academy of Management Executive*, vol.6, n°2, pp.7-17.
- DRUCKER P. (1999a), « Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol.41, n°2, pp.79-98.
- DRUCKER P. (1999b), *L'avenir du management*, Editions Village Mondial, Paris, 199 p.
- DUNIVAN L. (1991) « Implementing a User-Driven human resource Information System », *Journal of System Management*, october, pp.13-15.
- FAVIER M. et COAT F. (1999), « Le futur des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.19-28.
- Flambard-Ruau S. (1997), « Les évolutions du concept marketing », *Décisions Marketing*, vol.X, n°16, pp.75-80.
- GREENGARD S. (2000a), « Net gains to HR technology », *Workforce*, avril, pp.44-48.
- GREENGARD S. (2000b), « Turn HR information into knowledge : Making the Passage to a portal », *Workforce*, september, pp.22-24.
- GUERIN G. et SIRE B. (1998), « Où va la fonction RH : quelques réflexions à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28, pp.40-48.
- GUERIN G. et WILLS T. (1992), *Gestion des ressources humaines : Du modèle renouvelé au modèle traditionnel*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- JAY FOX F. (2001), « HR Knowledgebases : Stepping Beyond Self-Service », *HR Magazine*, january, pp.119-128.
- KOVACH K.A. et CATHCART C.E. (1999), « Human Resource Information System (HRIS) : Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage », *Public Personnel Management*, vol.28, n°2, pp.275-282.
- LADVEIN R. (2000), « Ergonomies et accessibilité des sites Web : quelques problèmes et enjeux pour l'e-commerce », *Décisions Marketing*, n°21, septembre-décembre, pp.57-71.
- LEVY J. (2000), « Marketing et Internet : Présentation », *Revue Française du Marketing*, n°177-178, pp.3-11.

- MORGAN G. (1986), « International Human Resource Management : Fact or Fiction ? », *Personnel Administrator*, vol.31, n°9.
- MORHMAN A. et LAWLER E.E. (1993), « Human Resource Management : Building a Strategic Partnership », dans GALBRAITH J.R. et LAWLER E.E. (dir.), *Organizing for the Future : The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- MUELLER F. (1998), « Human resources as strategic assets : an evolutionary resource-based theory », pp.152-169, dans *Strategic Human Resource Management*, Mabey C., Salaman G. et Storey J. (eds.), SAGE Publications, London, 334 p.
- PEPPERS D. et ROGERS M. (1998), *Le One-to-One : Valorisez votre capital-client*, Les Editions d'Organisation, Paris, 312 p.
- PEPPERS D. et ROGERS M. (1999), « Is your company ready for One-to-One marketing ? », *Harvard Business Review*, vol.77, n°1, pp.151-160.
- PERETTI J.-M. (1985), « Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, pp.62-68.
- PFEFFER J. (1994) *Competitive advantage through people* ; Boston : Harvard Business School Press.
- PLANE J.-M. (2000), *La gestion des ressources humaines*, collection Dominos, Flammarion, Paris, 128 p.
- SEIGNOUR A. et DUBOIS P.-L. (1999), « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.19-29.
- SIRE B. ET DAVID A. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Liaisons, Paris.
- TANNENBAUM S.C. (1990), « Human Resource Information Systems : User Group Implications », *Journal of System Management*, january, pp.27-32.
- ULRICH D. (1998), « Communities of Values Not Proximity », dans F. Hesselbein et al. (eds.). *The Community of Future*. San Francisco : Jossey-Bass.
- ULRICH D. (2001), « From eBusiness to eHR », *Human Resource Planning*, pp.12-21.
- VAN BALLAERT S. (2000), « Nouvelles opportunités pour les RH grâce au « web-enabling », <http://www.egroups.fr/message/eGRH/3>.
- WILCOX J. (1997), « The evolution of Human Resources Technology », *Management Accounting Human Resources*, June, pp.3-5.
- WRIGHT P.M., MCMAHAN G.C. et MCWILLIAMS A. (1994), "Human resources and competitive advantage: A Resource-Based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, pp. 301-326.
- ZARIFIAN P. (1998), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, Paris.