

LES ENJEUX DE L'INTRANET DANS LA GRH

Mohammed MATMATI

Professeur

Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble

tél : 04 76 70 61 33

fax : 04 76 70 60 99

e-mail : mohamed.matmati@esc-grenoble.fr

INTRODUCTION

La GRH est une fonction qui connaît, dans de nombreuses entreprises³⁷, des « chantiers » importants de transformation centrés sur la redéfinition des missions de la fonction, du contenu des prestations qu'elle apporte à ses « clients internes »³⁸ (les salariés, les managers opérationnels, la direction de l'entreprise) et de son positionnement dans le pilotage de l'entreprise.

Ces transformations de la fonction RH sont initiées sous la poussée de deux mouvements :

- le contexte économique fortement concurrentiel marqué par une accélération de la mondialisation rendant obligatoire, pour les entreprises, l'amélioration continue de leurs avantages compétitifs et le développement de l'innovation tant au niveau des produits ou services que celui des pratiques managériales.
- Le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (les TIC) qui offre de grandes opportunités pour l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective dans l'entreprise concourant ainsi à l'amélioration de l'avantage compétitif. Les applications dans lesquelles ces technologies se sont concrétisées – commerce électronique, logiciels de gestion intégrée (ERP), groupeware, intranet, etc...- induisent, en effet, de profondes reconfigurations des processus internes à l'entreprise et modifient l'organisation et le management.

La conjugaison de ces deux mouvements - le contexte économique fortement concurrentiel et le développement rapide des technologies de l'information - a rendu nécessaire, souvent incontournable, de profonds changements organisationnels dans l'entreprise. La fonction RH est largement concernée par cette évolution managériale. D'une fonction connue pour être plutôt centrée sur la gestion administrative du personnel, la GRH évolue vers une fonction créatrice de valeurs dans l'entreprise mettant l'accent sur sa contribution stratégique et le développement de prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels.

³⁷ France-Télécom, Hewlette-Packard, IBM, Schneider SA...

³⁸ PERETTI, J.M (1997) : La fonction RH et ses clients internes ; in L'art du management, Village mondial ; pages 280 à 293 ; 1997

Par l'introduction des technologies de l'information dans ses processus, la GRH s'est donnée des outils qui facilitent et accélèrent sa transformation organisationnelle. Les TIC modifient profondément les activités de GRH (recrutement, formation, gestion administrative, etc...) donnant à la fonction une nouvelle configuration de ses missions et de son organisation. De nombreuses directions des ressources humaines ont saisi cette opportunité stratégique de transformation organisationnelle « offerte » par l'environnement pour légitimer plus la fonction RH dans l'entreprise.

Notre hypothèse est que le développement des pratiques de gestion en ligne réponde à un souci d'efficacité mais produit un reengineering de la Fonction RH et l'apparition de nouveaux modes de management des ressources humaines de l'entreprise.

Cette communication se propose d'analyser les effets sur la GRH et les différents acteurs de l'entreprise de l'intranet GRH, un des outils technologiques que la fonction s'est appropriée pour atteindre ses objectifs de transformation. Ce texte est organisé en trois parties :

- la première est centrée sur les développements théoriques et conjoncturels qui affectent la gestion des ressources humaines. Seront abordés les principaux concepts qui sont, à notre sens, à la base du reengineering de la fonction RH à savoir : le partage de la fonction, la création de valeurs par la GRH et la e-GRH.
- dans la deuxième partie, nous nous attacherons à présenter l'intranet GRH à travers son contenu et son impact sur la fonction RH.
- la troisième partie sera consacrée à l'enquête qui a été menée auprès des utilisateurs de l'intranet ; nous y aborderons la méthodologique de l'enquête et l'analyse des premiers résultats.

Un dernier chapitre sera réservé à quelques éléments conclusifs ayant un caractère provisoire

Sur le plan méthodologique, cette recherche s'est appuyée sur trois travaux :

- une analyse bibliographique,
- des entretiens avec des directeurs de ressources humaines,
- une enquête auprès des acteurs concernés par l'intranet GRH dans l'entreprise à savoir : les DRH, les managers, les salariés.

1- DE LA NECESSITE DU REENGINEERING DE LA FONCTION RH

En plus des facteurs économiques et technologiques, les théories du management des ressources humaines et des organisations, ont développé ces dernières années des concepts en GRH comme le partage de la fonction RH, la gestion par les compétences, l'implication de la fonction dans la réflexion stratégique, la contribution à la création de valeur dans l'entreprise, et puis tout récemment la e-GRH. Ce corpus de réflexions et théories offre, aujourd'hui, un cadre conceptuel qui favorise les actions de transformation de la fonction ressources humaines initiées ça et là par les entreprises. Il ne s'agit plus de simples transformations organisationnelles mais de véritables projets de reengineering de la fonction RH.

Nous aborderons dans cette partie trois pistes d'évolution de la fonction ressources humaines : le partage de la fonction, la création de la valeur par la fonction RH et l'apparition dans la GRH des technologies de l'information à travers ce qui s'appelle la « e-GRH ». Dans

notre perception, ces trois facteurs sont complémentaires et la recherche de leur mise en œuvre au niveau pratique contribuera au reengineering de la GRH.

1.1- Du partage de la fonction RH

Le concept de « partage de la fonction RH » s'est développé au cours de la décennie écoulée à partir de la rencontre de deux évolutions :

- L'une est socio-culturelle ; elle a permis aux ressources humaines de devenir plus exigeantes que par le passé parce que plus instruites, mieux informées et disposant de plus d'espaces de liberté. Cette exigence porte autant sur le contenu de travail que sur l'implication dans les processus de décision mais aussi sur la qualité et la rapidité de l'information relative à l'entreprise et à la GRH. Pour Igalens (1994) « besoins de sens, besoins d'objectifs, besoins de feed-back besoin d'encouragement et besoins d'aides sont les nouveaux besoins fondamentaux que seul un management de proximité peut prendre en charge »³⁹. Ce management de proximité devant aller, d'après l'auteur, jusqu'à participer à tous les actes de la fonction GRH.

- La deuxième évolution est de nature managériale. Il s'agit de la réponse organisationnelle pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise du fait des mutations technologiques, de l'internationalisation et l'accentuation de la concurrence et des effets des incertitudes économiques apparues dans ce contexte. Peretti (1996) pense que « pour répondre aux défis de la fin des années 90, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques : personnalisation, adaptation, mobilisations, anticipation et, au cœur de ces logiques, le partage »⁴⁰. Ces logiques exigent de la part du management des capacités de réaction rapide et une grande flexibilité. D'où la nécessité de faire assumer par le responsable hiérarchique – le manager opérationnel- la fonction RH dans toutes ses dimensions.

Cette vision du management des ressources humaines qui accorde aux managers de proximité des marges de manœuvre importantes dans la gestion des personnes affectées à leurs structures a de fortes implications sur :

- les missions et l'organisation de la fonction RH ;
- le rôle, le profil et les compétences en GRH des responsables opérationnels assumant le management de proximité.

Cette approche « partage de la fonction RH » implique une action de décentralisation des activités RH auprès des structures opérationnelles de l'entreprise et fait de la Direction des Ressources Humaines une structure de conception, d'animation, de contrôle et audit. Mais le partage de la fonction RH et la décentralisation qui s'en suit, ne doit pas entraîner le transfert, vers les managers opérationnels, des activités de gestion administrative du personnel. Si cette condition est un premier facteur-clé de succès du « partage de la fonction RH », l'implication des managers dans la définition des procédures et politique RH est le deuxième facteur-clé de succès de cette approche du management des ressources humaines. L'apport des managers ne peut être efficace que si ces derniers ont été formés au management des ressources humaines, au procédures de gestion ainsi qu'au cadre juridique dans lequel se réalise le travail. La formation des managers opérationnels devient dans ce contexte le troisième facteur-clé de succès pour cette approche managériale de la fonction RH.

³⁹ PERETTI, J.M (sous la direction de), 1996 : Tous DRH, Les Editions d'Organisation ; 1996.

⁴⁰ PERETTI, J.M (sous la direction de), 1996 : Tous DRH, Les Editions d'Organisation ; 1996.

Le partage de la fonction, comme instrument de responsabilisation des managers sur la gestion des personnes relevant de leur autorité et comme démarche pour accroître la réactivité et la flexibilité de l'entreprise ne peut être réalisé que si un quatrième facteur-clé de succès est présent dans la démarche. Il s'agit du reengineering des activités de gestion administrative du personnel. Comme le constate Igalens (1997) « cette activité peu productive, peu automatisée (au regard des possibilités ouvertes par les NTIC) continue à occuper de nombreuses personnes et introduit une confusion certaines dans le partage des rôles. Pour des raisons administratives toute décision liée à la gestion individuelle (mutation, promotion, détachement) transite, parfois lourdement, par la DRH »⁴¹. La mise en place d'une gestion efficace des tâches administratives du personnel entraînant une réduction des ressources affectées à cette mission et une amélioration de la qualité de service RH placera la fonction RH sur la voie de la création de la valeur pour l'entreprise.

1.2- La fonction RH, créatrice de valeur pour l'entreprise

La nécessaire contribution à la création de valeur pour les clients internes oblige la fonction à réduire ses coûts et à se repositionner dans le dispositif de management de l'entreprise. La GRH est une fonction à fort contenu administratif aux coûts importants et les DRH, dans leur grande majorité, n'ont pas toujours réussi à réduire les coûts de cette dimension de leur activité et infléchir leurs missions vers des rôles plus créateurs de valeur pour l'entreprise. Souvent la démarche a été de renforcer les pratiques de GRH par le développement des dispositifs⁴² de gestion coûteux, consommateurs de temps et aux effets peu perceptibles sur l'efficacité du management RH. Or, le reengineering tel que nous l'enseignent les premiers théoriciens⁴³ de cette démarche managériale aboutirait à :

- une reconfiguration en profondeur des processus opérationnels de la fonction, principalement les processus de gestion administrative qui accaparent l'essentiel de l'activité du personnel affecté à la GRH ;
- une réorganisation de la fonction tant dans ses missions que dans ses structures .

Ulrich⁴⁴ (1996) indique les pistes d'évolution des missions de la fonction RH dans un contexte marquée par la mondialisation des marchés et l'entrée dans les entreprises des technologies de l'information et de la communication. Nous rappelons ci-dessous l'approche de cet auteur qu'il a résumé dans un schéma que nous reproduisons dans le tableau ci-dessous .

⁴¹ IGALENS.J (1999) : Reengineering des ressources humaines ; Personnel N°397 Février-Mars 1999, p23-27.

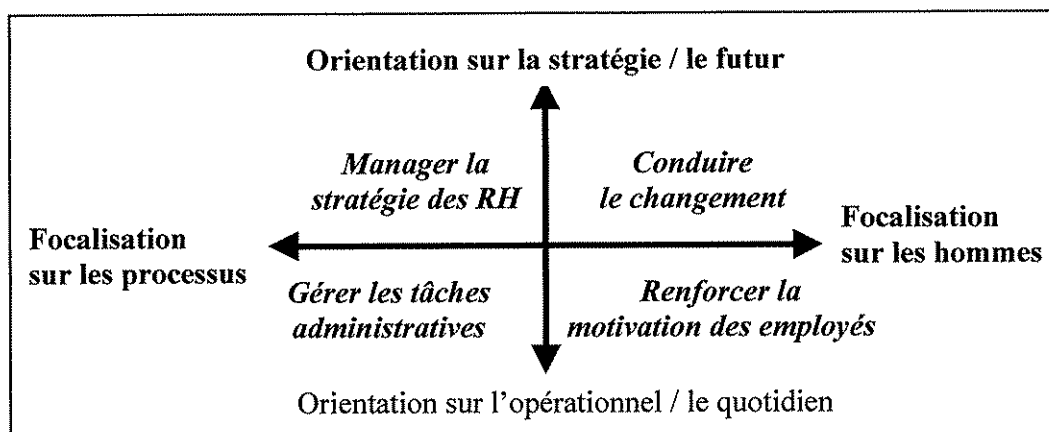
⁴² A ce titre, on peut citer la GPEC, le système d'évaluation du personnel appelé aussi entretien annuel d'appréciation ou entretien de progrès, etc...

⁴³ CHAMPY.J ; HAMMER.M (1993): Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, 1993.

⁴⁴ ULRICH.D (1996) : Human Resource champions ; Editions Harvard Business Scholl Press ; 1996

Tableau 1

Source : Dave ULRICH, : *Human Ressource Champions*. Editions Havard Business School Press 1996



Cette vision de la fonction RH donne, à l'évidence, la primauté aux missions et activités à grande valeur ajoutée que sont : manager la stratégie RH, conduire le changement et renforcer la motivation du personnel. Elle signifie que la DRH acquière de la crédibilité, du professionnalisme et sache se dégager, par la mise en place de solutions appropriées, des contraintes répétitives et massives qu'impose la gestion des tâches administratives. Pour chacune de ces trois missions, la fonction RH doit réunir certaines conditions qui au final permettront à la fonction RH d'acquérir la crédibilité et le professionnalisme. Quelles conditions faut-il assurer pour mener à bien ces trois missions créatrices de plus de valeur ?

- manager la stratégie RH signifie que la DRH puisse faire la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les principaux domaines de la gestion des ressources humaines. Cette capacité doit s'accompagner d'une bonne connaissance des produits, marchés et technologies de l'entreprise et des ressources dont elle dispose notamment en terme de compétences. Le DRH devient ainsi un « business partner ».

- conduire le changement implique de la part de la DRH la réussite des changements introduits au sein de la fonction RH qui se concrétise dans la perception positive qu'ont les managers - clients internes de la DRH- des prestations fournies par la fonction RH. C'est à cette condition que les managers feront confiance à la DRH et écouteront avec intérêt les projets de changements qu'elle leur propose. Faut-il encore que la DRH ait la capacité à apprécier les changements à introduire dans l'entreprise au regard de ses besoins et de sa culture ?

- motiver les ressources humaines nécessite de la part de la DRH un partage des missions de management avec les managers opérationnels ainsi que la mise en place d'outils de gestion RH performants. La formation des managers au management des RH et leur implication dans la définition des pratiques et outils GRH sont des conditions incontournables dans la mission qui consiste à renforcer la motivation au quotidien des employés. La DRH doit se doter des instruments qui permettent, de façon continue ou périodique, la connaissance du climat social et l'état d'esprit de chaque employé et de chaque équipe .

- gérer les tâches administratives Pour mener de manière efficiente cette mission, la fonction RH doit devenir un modèle d'efficacité dans ses activités de gestion administrative du personnel en menant les actions de reconfiguration de ses processus opérationnels et en

adaptant son organisation afin de répondre aux besoins de ses clients internes en leur apportant des services de qualité au moindre coût. Ces activités de gestion administrative mobilisent une grande partie des ressources de la fonction RH dans une entreprise. Pour Bernard Merck (2001)⁴⁵ « la fonction RH de France-Télécom se consacre à plus de 50% à la gestion administrative. Elle est donc trop éloignée des préoccupations des managers opérationnels. Elle n'est pas en mesure de leur apporter l'appui qu'ils sont en droit d'attendre. D'autres part, les outils et les proces RH sont jugés trop nombreux et trop complexes »⁴⁶.

Les activités administratives de la fonction RH constituent un terrain propice pour des opérations de reengineering parce qu'elles sont à faible valeur ajoutée, mobilisent l'essentiel des ressources d'une DRH, contribuent à l'éloignement des DRH des managers. Par ailleurs ces activités s'appuient sur des processus opérationnels bien identifiés donnant lieu à des procédures écrites et précises. Pour produire des résultats efficaces, la reconfiguration des processus de gestion administrative doit intégrer les technologies de l'information et de la communication car « la gestion des processus doit s'appuyer sur les technologies de process comme l'EDI, le groupware, les logiciels ERP, etc. Ces technologies ont la faculté d'accélérer la mise en relation des acteurs, d'intégrer les processus et d'accroître la vitesse de création de la valeur dans l'entreprise »⁴⁷. L'offre dans ces technologies, facilitatrice du reengineering des processus, s'est développée, s'est adaptée aux spécificités de la fonction RH dans laquelle elle s'est introduite autant au niveau du système d'information que dans les outils de travail et de communication

1.3- La « e-GRH »

Le développement croissant des NTIC a ouvert de nouveaux champs à l'entreprise pour améliorer son efficacité globale, modifier la relation avec ses clients et ses fournisseurs, repenser son organisation et introduire de nouveaux modes de management. Kalika (2000) parle de *e-management* qu'il définit ainsi : « le *e-management* recouvre à l'évidence ce que l'on appelle le *e-business*, c'est à dire les stratégies de commercialisation via Internet, mais aussi et on l'oublie trop souvent, les implications organisationnelles de ces stratégies en terme de structures, de gestion des ressources humaines de système d'information et plus généralement de fonctionnement de l'entreprise »⁴⁸. Dans le discours courant et la littérature spécialisée, les technologies de l'information et de la communication sont présentées comme des solutions porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations - réduction importante des coûts de transaction, amélioration de l'efficacité individuelle et collective, apparition de compétences nouvelles voire de métiers nouveaux, apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de modes de management des équipes et de l'entreprise - offrant à l'entreprise, des opportunités nouvelles pour construire de nouveaux avantages concurrentiels et améliorer sa compétitivité. Le management des connaissances de l'entreprise devient, avec les NTIC, un objectif réalisable facilitant ainsi l'apprentissage organisationnel, l'accroissement des compétences et par voie de conséquence l'efficacité de l'organisation.

⁴⁵ Merck. Bernard, Directeur Délégué à la DRH de France-Télécom, responsable du projet « RH Demain ».

⁴⁶ Merck.B : Les ressources humaines à l'heure d'Internet ; Interview in www.drhactu.com/carte/index.html

⁴⁷ MATMATI. M et ali (2000) : Impacts du commerce électronique sur les processus d'entreprise ; Actes du 4^{ème} Colloque International du management des réseaux d'Entreprises -CIMRE - Corte (Corse) ; 21-22 septembre 2000.

⁴⁸ KALIKA. M : Le management est mort, vive le e-management ; Revue Française de Gestion ; N°129 (juin-juillet-Août 2000), p 68-74.

En plus du commerce électronique et des processus opérationnels de l'entreprise que les logiciels de type ERP ont pénétré, les NTIC sont aujourd'hui largement utilisées par la fonction ressources humaines dans ses différentes missions et activités au sein de l'entreprise au point que l'on parle déjà de la « e-GRH ». De nombreux travaux déjà publiés⁴⁹ ont analysé l'importance de la pénétration des NTIC dans la GRH. Ces travaux ont d'une part mis en évidence l'intérêt croissant que les Direction des Ressources Humaines ont montré pour ces technologies, et ont analysé l'apport de ces technologies à la fonction RH et leur impact sur l'organisation et le management. A ce titre Florence Laval (2000) fait plusieurs constations dans ces écrits sur l'apport des NTIC à la GRH. Pour cet auteur :

- les NTIC apportent de profonds changements à la façon de travailler. Toutefois Le changement réel exige un mélange de volonté de la part du management et de participation de la part des exécutants.
- les NTIC rendent possible l'intégration des fonctions à l'intérieur de l'organisation aussi bien qu'avec d'autres organisations. Les perspectives d'externalisation et de coordination des activités, offertes par les technologies de l'information, suggèrent à l'entreprise de nouvelles formes d'organisation du travail .
- pour réussir dans l'utilisation des NTIC, il faut apporter des changements dans le management et dans la structure de l'organisation .
- le véritable défi pour la GRH sera l'intégration des individus dans un contexte de changement technologique et organisationnel⁵⁰.

Ces apports des NTIC à la Gestion des Ressources Humaines sont fondamentaux. Ils peuvent être à la base d'un véritable reengineering de la fonction ressources humaines à condition « que les DRH doivent être impliqués dans le processus d'introduction des NTIC »⁵¹

Plus concrètement, les applications des technologies de l'information et de la communication - l'Internet, la messagerie électronique, le groupware , l'intranet - introduisent dans la fonction ressources humaines des innovations majeures comme :

- le travail à distance et le travail collaboratif permettant de dépasser les contraintes de l'espace et du temps ;
- l'apparition d'équipes virtuelles ;
- de nouveaux modes de management adaptés au travail à distance, au travail asynchrone réalisé par des équipes projets dont les NTIC constituent de plus en plus le support de travail et d'échange ;
- la modification des processus de gestion administrative du personnel entraînant en plus de la disponibilité de l'information sur l'entreprise et la GRH , l'apparition de « prestations GRH en ligne » modifiant profondément la relation « DRH – salarié - managers »;
- la gestion électronique des documents ;
- l'évolution des emplois de la fonction et l'apparition de nouvelles compétences ;

⁴⁹ Voir sur ce sujet :

- LAVAL F (2000) : Gestion des ressources humaines et NTIC : les enjeux et perspectives ; Revue Française de Gestion N°129.
- MATMATI. M (2000) : Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH, Management et conjoncture sociale N°580.
- ROCHE. L et ali (2000) : Cybert gagnant – Technologie, cyberspace et développement personnel, Maxima.
- DEGLAINE. J et ali (1999) : l'impact du commerce électronique sur les emplois et les compétences en PME. Colloque Jacques CARTIER, Groupe ESC Grenoble.

⁵⁰ Laval F (2000) : Gestion des ressources humaines et NTIC : les enjeux et perspectives ; Revue Française de Gestion N°129

⁵¹ ⁵¹ Laval F (2000) : Gestion des ressources humaines et NTIC : les enjeux et perspectives ; Revue Française de Gestion N°129,

- le partage accru de la fonction RH au profit des managers opérationnels induisant une plus grande responsabilisation de ces derniers sur le management des ressources humaines de leurs structures .

Ces innovations dans les pratiques RH se traduiront par une plus grande efficacité dans la réalisation des missions de la fonction RH d'où une réduction importante des coûts de gestion administrative. Ainsi, l'adoption par la fonction Ressources Humaines des NTIC a pour conséquence de :

- faire évoluer celle-ci d'un centre de coût à une structure créatrice de valeur pour ses clients internes ;
- modifier profondément les missions de cette fonction RH et sa place dans le dispositif de pilotage de l'entreprise.

Les NTIC apparaissent comme un facteur pouvant accélérer le reengineering de la fonction RH et permettre ainsi l'atteinte des objectifs de partage de la fonction et de transformation de la GRH en une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise. Que peuvent apporter à la fonction RH ces actions de reengineering actuellement en cours dans de nombreuses entreprises ? Pour Igalens (1999)⁵², « au delà du gain monétaire que le reengineering de la fonction RH peut laisser espérer aux directions générales, se pose le problème de l'existence même de la DRH, de sa place et de son rôle dans la grande entreprise de demain » .

Les technologies de l'information et de la communication en introduisant dans la GRH des d'innovations autant dans les pratiques de gestion que dans le management offrent aussi à celle-ci des opportunités de repositionnement stratégique dans le management de l'entreprise. En fait, Il apparaît que la fonction RH soit à l'orée d'un profond mouvement de reengineering de ses pratiques, de son organisation et de ses missions au sein de l'entreprise. La question est de savoir maintenant si les technologies de l'information et de la communication feront évoluer la GRH vers un nouveau modèle ? Quelles seraient alors les caractéristiques principales de ce modèle ?

Dans un précédent article⁵³, nous avons tenté de donner une réponse à ces questions : « les hypothèses faites quant à l'évolution de la fonction RH du fait de l'introduction des NTIC dans ses pratiques de gestion et de management laissent percevoir l'émergence d'un nouveau modèle de gestion des ressources humaines dont les caractéristiques essentielles seraient :

- l'utilisation des outils NTIC pour le libre accès à l'information RH aussi bien pour les managers que pour les salariés ;
- une forte réduction des tâches administratives à charge de la fonction Ressources Humaines du fait des « prestations GRH en ligne » que l'intranet apportera tant aux managers qu'aux salariés ;
- la proposition de « prestations de GRH en ligne » touchant des domaines comme le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la mobilité interne;
- une responsabilité totale des managers opérationnels sur la Gestion des Ressources Humaines de leurs structures respectives ;
- une fonction RH à l'écoute des managers pour identifier leurs besoins et proposer les solutions appropriées.
- une fonction RH orientée sur des missions stratégiques d'appui aux managers, de conduite de changement, de développement de l'apprentissage organisationnel » .

⁵² IGALENS.J (1999) : Reengineering des ressources humaines ; Personnel N°397 Février-Mars 1999, p23-27.

⁵³ MATMATI.M (2000) : Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH , Management et conjoncture sociale N°580, Mai 2000 ; p 21-30.

D'une fonction jusque là à dominante administrative, le plus souvent centralisée et incontournable dans les décisions relatives au personnel, la fonction RH pourrait évoluer, avec l'introduction des TIC, vers une fonction ayant des missions de:

- mise en cohérence de la politique RH avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise ;
- management de la stratégie des Ressources Humaines de l'entreprise ;
- conduite du changement ;
- assistance et conseil aux managers opérationnels dans la GRH ;
- conception des solutions et de maintenance du système d'information des RH.

Le développement des TIC dans les pratiques de gestion des ressources humaines aura pour conséquence une forte réduction de la gestion des tâches administratives du personnel et renforcera les missions à caractère stratégique de la fonction RH comme le pense Thierry Picq pour qui « l'idée qui domine derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la GRH (moins nombreux mais de plus haut niveau), de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est à dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité »⁵⁴.

Dans les entreprises high tech où les personnels sont hautement qualifiés, disposant d'une grande capacité d'autonomie et intervenant le plus souvent au plan international⁵⁵, la fonction Ressources Humaines pourrait évoluer plus vers le rôle de spécialiste ayant pour mission la conception des solutions RH et la maintenance du système d'information des RH.

L'évolution vers ce nouveau modèle est conditionnée, néanmoins, par plusieurs facteurs :

- la vision des DRH quant à la démarche d'introduction des TIC dans la fonction RH et dans l'entreprise. Sans une vision stratégique, il ne peut y avoir un reengineering qui propulse la fonction RH vers un modèle où les missions créatrices de valeur sont dominantes. Cette vision doit, avant tout, considérer les TIC comme un « outil » permettant la réalisation d'objectifs stratégiques et non comme une fin en soi .
- la conduite des changements induits doit prendre en compte le niveau d'implication des managers opérationnels autant dans la réflexion sur les bénéfices qu'apporte le nouveau modèle tant à l'entreprise qu'aux managers opérationnels; cette implication doit porter aussi sur la définition des actions d'accompagnement et sur les moyens et planning de mise en œuvre .
- le contenu managérial que les DRH donneront aux modes de management que nécessitent les nouvelles formes de travail induites par les TIC .
- les compétences de la DRH à animer un projet de reengineering de cette ampleur.

L'anticipation par la fonction Ressources Humaines dans le mouvement d'adoption des technologies de l'information par l'entreprise est un facteur qui ne peut que renforcer sa crédibilité et son rôle stratégique dans la conduite d'un tel processus au sein de l'entreprise. La conduite de ces chantiers n'est envisageable, également, que si des changements sont opérés avec succès dans les processus et les pratiques de la fonction RH ayant pour résultat l'apport de valeur à ses clients internes.

⁵⁴ PICQ T (2000): Les systèmes intranet de Gestion des Ressources Humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations ; Personnel N°408 ? mars-avril 2000.

⁵⁵ JOLLY D, ROCHE L (1999): La GRH dans les entreprises High tech, Management et Conjoncture Sociale, N°556 mai 1999.

2- L'INTRANET, VECTEUR DE REENGINEERING DE LA GRH ?

C'est une des applications des NTIC que la fonction RH s'est rapidement, appropriée. Le développement croissant et rapide de l'intranet dans les entreprises est lié aux possibilités qu'une telle application technologique offre en réponse aux besoins de l'entreprise et de ses employés. Mais qu'appelle-t-on intranet ?

Pour Courbon (1998) « dans son sens originel et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'Internet au sein des réseaux locaux privés de l'entreprise »⁵⁶. Si cette définition renvoie à des aspects techniques, elle montre les possibilités de services que peut offrir en interne un réseau intranet à l'image à ceux très nombreux et efficaces de l'Internet. Utilisant ainsi les technologies issues du développement de l'internet (l'hypertexte, le web, etc), l'intranet va considérablement faciliter et accroître les échanges informationnels de tout type entre les collaborateurs de l'entreprise, devenant à l'intérieur de celle-ci un puissant outil de communication, de diffusion de l'information, de travail en groupe, de partage des connaissances et savoir-faire et de gestion des ressources.

Si les Directions RH ont, rapidement, développé l'utilisation de l'intranet, c'est parce qu'elles sont, souvent, en charge de la communication interne dans l'entreprise. C'est donc pour répondre à des besoins d'information et de communication interne que l'intranet a été, dans un premier temps, développé dans les entreprises. Grâce à cette technologie, des informations institutionnelles - présentation de l'entreprise, ses valeurs, son organisation, ses produits, sa politique RH, son bilan social, son règlement intérieur, son livret d'accueil, les changements structurels, etc - sont, aujourd'hui, accessibles à un coût très bas pour l'ensemble du personnel, et ce, en tout lieu de l'entreprise (siège social ou unités géographiques disséminées dans le monde) et à tout moment de la journée ou de l'année. Ce réseau facilite la circulation transversale de l'information en transcendant les dimensions espace et temps.

L'intranet a ainsi, nettement, amélioré l'information et la communication interne en permettant l'accès du personnel à des bases documentaires ou sites web dans lesquels « l'information est stockée, agréablement présentée et réactualisable dans des délais que l'on pourrait qualifier de temps réel »⁵⁷. La mise à jour de ces informations est également facilitée par les technologies de numérisation. La question est de savoir si l'intranet peut se substituer à certaines pratiques traditionnelles de communication comme « le face à face » ou « les réunions périodiques ».

En plus de la communication interne et la diffusion de l'information institutionnelle générale ou spécialisée, la configuration technologique de l'intranet a offert à l'entreprise, plus particulièrement à la fonction RH, des possibilités de mettre en ligne des services GRH interactifs, principalement les procédures de gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises surtout les grandes entreprises à fort contenu technologique, proposent à leurs salariés de nombreux « services GRH en ligne ». On peut citer, à titre d'exemple, les services les plus fréquents sur les intranet :

- la gestion des congés et absences,
- la modification d'information sur le dossier administratif personnel
- l'inscription à une formation et la formation en ligne,

⁵⁶ COURBON.JC, TAJAN.S (1998) :Groupeware et Intranet ; Interéditions, Paris 1998.

⁵⁷ HELDERLE.R et ROMIEUX.W (1997) : Intranet : information et pouvoir partagés ; Editions Liaisons, Paris, 1997.

- le recrutement interne (base des compétences interactives accessibles aux managers)
- la gestion des déplacements (ordres de missions, remboursement des frais)

Des applications de type workflow permettent la circulation automatisée des documents, leur traitement, dans les délais prescrits, par les opérateurs concernés tout au long des différents processus et un feed back rapide au salarié concerné. La palette des « services GRH en ligne » proposée est nettement plus large que la liste ci-dessus et varie d'une entreprise à l'autre. Les grandes entreprises internationales à fort contenu technologique proposent une gamme importante d'informations institutionnelles et de « services GRH en ligne » incluant comme chez IBM, par exemple, des outils de reporting RH en ligne accessibles uniquement aux managers pour leur permettre de faire des analyses des performances de la fonction RH et de l'utilisation des ressources humaines de l'entreprise.

L'intranet permet aussi la réalisation par la direction des ressources humaines d'enquêtes d'opinion auprès de tout le personnel ou d'une catégorie professionnelle particulière sur les pratiques de GRH ou tout autre sujet en rapport avec l'entreprise. Par ailleurs, des forums d'échange sur des sujets divers sont possibles grâce à ce réseau. Ces forums, judicieusement utilisés, peuvent devenir des lieux de formation et de partage des connaissances

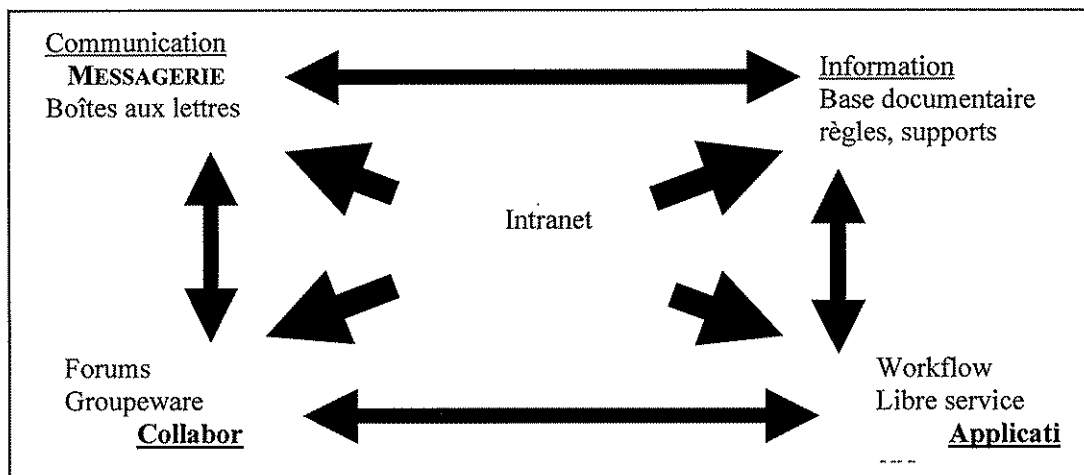
En fait, l'intranet combine de plus en plus plusieurs fonctionnalités :

- des bases documentaires qui assurent l'information du personnel ;
- des applications type workflow qui permettent les « services interactifs en ligne » ;
- la messagerie électronique pour la communication et l'information ;
- Les application type groupware pour le travail de groupe et la collaboration à distance.

L'intranet regroupe en son sein une grande partie des applications connues des technologies de l'information et de la communication. Cette configuration de l'intranet est adoptée par de nombreuses entreprises comme France Télécom dont la vision est schématisée ci-dessous :

Tableau N°2

Source : Bernard MERCK, Directeur Délégué, DRH France Télécom (2001).



Combinant de nombreuses fonctionnalités et applications des technologies de l'information, l'intranet apparaît comme un puissant outil pouvant :

- développer des nouvelles formes de travail avec comme corollaire des comportements nouveaux chez les employés et de nouvelles pratiques de management ;
- entraîner l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective, des gains importants de productivité surtout dans les activités administratives, l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ;
- constituer un levier efficace dans la gestion des ressources de l'entreprise et la construction de la compétitivité s'il est intégré au système d'information de l'entreprise.

Quel est l'impact de cet outil sur l'organisation de l'entreprise ? Pour Vidal et al (1997) « l'intranet n'a pas bouleversé les théories du management, mais il s'inscrit dans le mouvement général qui préconise les organisations en réseaux, le développement de la transversalité et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ? Aussi facilite-t-il la mise en place de nouvelles formes d'organisation et infléchit le mode de fonctionnement des structures traditionnelles »⁵⁸ ? Il semble que nous soyons en présence d'un mouvement profond dans l'évolution de l'organisation des entreprises à la recherche de plus de flexibilité pour anticiper et réagir rapidement aux impulsions erratiques du marché et de l'environnement en général⁵⁹. Dans ce mouvement, l'intranet outil cristallisant plusieurs applications des TIC introduit dans l'entreprise des leviers de changement organisationnel de premier ordre. Sans les développer, puisqu'ils ont été présentés dans le chapitre précédent, on peut citer :

- le travail à distance (télétravail avec toutes ses formes connues) ;
- le travail en groupe ou à plusieurs groupes dans un mode synchrone ou asynchrone ;
- les centres d'appels⁶⁰ ;
- les centres de téléservices.

Ces nouvelles formes d'organisation ont pour conséquence le décroisement des structures dans l'entreprise, le développement du travail en réseau et la transversalité, la disparition (ou réduction) du « passage obligé » par la hiérarchie. Des changements apparaissent dans les structures des entreprises, y compris la DRH, comme sont perceptibles de nouveaux comportements des employés et de nouvelles pratiques de management qui cherchent à s'adapter à toutes ces évolutions organisationnelles.

Parmi les comportements nouveaux qui apparaissent chez les employés utilisant l'intranet, on peut citer :

- l'autonomie ;
- l'implication sur les objectifs et la qualité du travail ;
- la responsabilisation sur le développement des compétences et le plan de carrière .

Si l'intranet est un facteur d'amélioration des comportements professionnels, il serait également à la base du développement du stress, du sentiment d'isolement chez les personnes travaillant à distance et de la naissance de craintes quant à la pérennité de l'emploi suite à l'introduction des TIC dans les processus opérationnels.

Parmi les pratiques de management en cours de développement, on peut citer :

⁵⁸ VIDAL F et al (1997) Objectif Intranet, enjeux et applications ; les Editions d'Organisation, 1997.

⁵⁹ PICHAUL F (2000) a analysé les nouvelles formes d'organisation induites par le développement des centres d'appel dans son article : Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ; Revue Française de Gestion , septembre-octobre 2000.

⁶⁰ PICHAUL F (2000): Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ; op cité.

- le suivi et contrôle à distance des plans de charge et de leur réalisation ;
- le contrôle des collaborateurs sur les résultats et non uniquement sur la présence ;
- un management par le coaching.

L'existence d'espace de discussion – les forums- et les outils de communication semble constituer une gêne pour les managers dont l'autorité hiérarchique leur apparaît comme quelque peu menacée.

L'impact du développement de l'intranet sur la fonction RH se traduit par un reengineering des pratiques et management des Ressources humaines pouvant aboutir à un nouveau modèle de GRH. Comment les différents acteurs de l'entreprise réagissent à tous ces changements ? Nous y répondrons dans le chapitre qui suit à travers les résultats d'une enquête de terrain.

3- INTRANET GRH : QUELLES PERCEPTIONS DES UTILISATEURS ?

Dans ce chapitre , seront présentés : la méthodologies de l'enquête et l'interprétation des résultats obtenus.

3.1-La méthodologie

Afin de saisir les perceptions des différents acteurs concernés par l'intranet GRH dans l'entreprise, nous avons opté pour une enquête auprès de trois populations : les DRH, les managers opérationnels et les salariés. En ciblant ces trois catégories d'acteurs, notre objectif était de connaître:

- la vision des DRH sur la place de l'intranet en GRH, les objectifs poursuivis, les actions d'accompagnement mises en oeuvre, les problèmes rencontrés par les managers et les salariés ;
- l'apport de l'intranet GRH aux managers, leurs attentes et craintes par rapport à cet outil technologique ;
- la perception qu'ont les salariés de l'apparition de l'intranet dans la gestion des ressources des salariés.

Cette enquête a pris deux formes et s'est déroulée en deux étapes:

- des entretiens avec quelques DRH et leurs collaborateurs; Il s'agit d'une pré-enquête dont l'objectif était de connaître les réalisations en cours en matière de GRH et intranet afin de préparer l'enquête auprès des acteurs retenus. Deux entretiens ont été réalisés avec les DRH de grandes entreprises (IBM et France-Télécom).
- un questionnaire pour chacune des trois catégories d'acteurs retenues.

Pour cette phase, l'objectif était de réaliser une enquête auprès d'une population de :

- 50 DRH.
- 50 managers
- 150 salariés.

Un questionnaire spécifique à chacune des populations ciblées a été préparé sous le logiciel « Interview »⁶¹ et envoyé par Internet aux personnes sélectionnées . L'option pour des réponses anonymes a été retenue.

⁶¹ Interview : logiciel conçu par l'entreprise ALMA. <http://www.123interview.com>

A ce jour seule l'enquête auprès des salariés a été réalisée et analysée. Le nombre de réponses reçues de la part des DRH et des managers est encore très faible pour donner lieu à une analyse pertinente. Les résultats de l'enquête auprès de ces 2 populations seront analysés et publiés ultérieurement.

L'enquête auprès des salariés s'est appuyée sur un questionnaire de 37 questions qui a été diffusé par Internet auprès d'un échantillon de 137 salariés assumant les fonctions de techniciens, commerciaux et agents d'études dans des entreprises de grande taille à fort contenu technologique. Le questionnaire a été construit autour de plusieurs préoccupations :

- le contenu de l'intranet
- la formation à l'intranet
- l'impact de l'intranet sur la communication interne
- l'impact de l'intranet sur la gestion des ressources humaines
- l'impact de l'intranet sur le salarié (efficacité, apprentissage)

3.2- La perception des salariés

Quarante personnes ont répondu au questionnaire soit un taux de réponse de 29,19%. 97,5% des entreprises dans lesquelles travaillent les personnes qui ont répondu au questionnaire dans le cadre de cette enquête sont équipées d'un intranet. Pour 80% d'entre elles, ces intranet existent depuis 3 ans et plus. Par ailleurs, ces intranet proposent des rubriques d'information et des « services GRH en ligne ». 75% des répondants se connectent quotidiennement à l'intranet de l'entreprise.

■ Formation à l'intranet

80% des personnes qui ont répondu n'ont pas suivi de formation. Pour les autres, la formation n'a duré que 2 heures.

■ Le contenu de l'intranet

Les entreprises concernées sont équipées d'un intranet qui apparaît, à la lumière des réponses obtenues, comme comportant :

- des rubriques informatives autant sur l'entreprise que sur la GRH.
- des services GRH en ligne dont les plus fréquents sont : la gestion des congés et absences, l'inscription en formation, , bourse interne des emplois libres avec possibilité de faire acte de candidature, accès au dossier individuel, forum, questions à poser.
- Les autres applications NTIC : messagerie électronique, groupware, gestion des connaissances.

Les attentes des salariés se situent au niveau de : plus d'information sur les rémunérations, les programmes et actions de formation

■ L'impact de l'intranet sur la communication interne

Dans ce domaine, 64,3% des répondants pensent que l'intranet GRH a amélioré la communication interne dans l'entreprise, contre 28,6% qui pensent que l'amélioration a été faible. On peut observer que l'intranet n'a pas toujours entraîné la suppression de moyens traditionnels de communication interne (journal, affichage, etc...) et que les réunions périodiques d'information n'ont été que peu affectées (9,1% des répondants).

■ L'impact de l'intranet sur la gestion des ressources humaines

Dans ce domaine, les répondants estiment à 71,4% que l'intranet n'a pas amélioré la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Ils sont 17,9% à estimer que la gestion des ressources humaines a été "« bien » améliorée par l'introduction de l'intranet. Par domaine de GRH, l'appréciation est la suivante :

Tableau N°3

Domaines GRH	Pas ou peu d'amélioration (%)	Amélioration suffisante ou bien (%)
Formation	59,2	24,8
Rémunération	81,5	18,5
Gestion de l'emploi	66,6	29,6
Gestion des compétences	85,1	14,8
Evaluation des performances	77,8	22,2
Gestion des carrières	85,1	14,8

Globalement, l'appréciation par domaine de GRH confirme l'avis général : l'intranet n'a pas amélioré la gestion des ressources humaines. Par contre, à la question : « quelles sont d'après-vous les améliorations que les services GRH en ligne ont introduit dans la GRH de votre entreprise ? », les réponses sont :

Tableau N°4

Domaines d'amélioration GRH	Répartition par domaine (%)
Accès rapide à l'information	26,4
Procédures GRH simplifiées	12,5
Rapidité dans le traitement	13,9
Passage par la hiérarchie réduit	5,6
Diminution des déplacements	20,8
Responsabilisation du salarié	20,8

Ces résultats montrent, à notre avis une appréciation mitigée de l'apport de l'intranet à la gestion des ressources humaines. Si les répondants estiment qu'il n'y a pas eu d'amélioration notable, ils notent quand même des améliorations qu'ils situent au niveau de l'accès à l'information, le gain de temps lié à la réduction des déplacements et la responsabilisation des salariés.

Par rapport aux points négatifs que l'intranet a introduit dans la gestion des ressources humaines, les réponses sont :

Tableau N°5

Points négatifs introduits dans la GRH	Répartition (%)
Diminution des contacts avec le manager	7,7
Diminution des contact avec le personnel RH	33,3
Individualisation des démarches	23,3
Isolement du salarié (réduction des rapports humains)	35,9

Ces chiffres confirment la tendance des NTIC à «fixer » le salarié à son poste de travail entraînant une diminution des relations humaines dans l'entreprise. La diminution des contacts avec le personnel de la fonction RH est fortement ressentie.

■ **L'impact de l'intranet sur le salarié (efficacité, etc...)**

88% des répondants estimes que leur efficacité personnelle s'est améliorée au niveau professionnel .

Tableau N°6

Les causes d'amélioration de l'efficacité	Répartition (%)
Rapidité d'accès à l'information	20,2
Plus grande disponibilité de l'information	14,1
Réduction des déplacements	15,2
Rapidité des échanges électroniques	17,2
Meilleure planification du travail	8,1
Réduction du nombres de réunions	5,1
Accès rapide aux autres niveaux hiérarchiques	8,1
Possibilités de travailler en groupe sans déplacement	9,1
Plus grande responsabilisation dur les objectifs	3,0

La disponibilité de l'information et le gain de temps – sont les principales causes de l'accroissement des collaborateurs liée à l'introduction de l'intranet. La responsabilisation plus grande sur les objectifs n'est pas une cause majeure dans l'accroissement de l'efficacité individuelle induite par l'intranet.

L'intranet apparaît à la base de nombreux apprentissages. La recherche de l'information et de l'autonomie et le travail en réseau sont les principaux savoir-faire acquis comme le montre le tableau ci-dessous .

Tableau N°7

Les apprentissages	Répartition (%)
Utilisation des NTIC	14,9
Travail en réseau	17,9
Recherche de l'information	23,9
Auto-formation	13,4
Autonomie	16,4
Partage des connaissances	13,4

Les forums et les applications de Knowledge management sont peu fréquentés par les répondants. Les difficultés rencontrées dans l'utilisation de l'intranet relèvent, d'après cette enquête, plus du domaine technique (beugs, navigation lente, difficultés d'accès) que de pratiques managériales.

Pour les personnes questionnées, l'intranet est un instrument de responsabilisation du salarié sur le développement de ses compétences et la gestion de sa carrière (70,8% des répondants).

CONCLUSION

Notre hypothèse de départ est que le développement des pratiques de gestion en ligne réponde à un souci d'efficacité mais produit un reengineering de la Fonction RH et l'apparition de nouveaux modes de management des ressources humaines de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête ne permettent pas de se prononcer totalement sur ces hypothèses dans la mesure où deux catégories d'acteurs (les DRH et les managers) sur les trois ciblées n'ont pas encore répondu aux questionnaires qui leur ont été envoyés. Néanmoins, l'analyse de la perception des salariés sur l'intranet et les entretiens réalisés avec certains DRH permettent d'avancer quelques éléments de conclusion que nous considérons provisoires pour l'instant ;

■ Par rapport aux salariés

Deux points peuvent être relevés à partir de l'enquête réalisée auprès de l'échantillon consulté :

- Les salariés ne perçoivent pas d'amélioration dans la GRH depuis l'introduction de l'intranet alors qu'ils admettent un changement positif dans la communication interne ainsi qu'un accroissement de leur efficacité personnelle associée à des apprentissages dans des domaines importants comme la recherche de l'information, l'autonomie et le partage des connaissances.

L'explication pourrait se trouver d'une part dans les limites des questions posées et d'autre part dans les attentes des salariés par rapport à la GRH. Pour les salariés, la fonction RH est absente dans l'entreprise. En effet, leurs attentes vis à vis de cette structure en terme de rapport humains s'apparentent à la mission définie par Ulrich « être champion des salariés »⁶².

⁶² ULRICH, Dave : op cité ;

L'apparition de l'intranet avec ses services RH en ligne éloigne encore plus les salariés de cette structure. Le lien entre la fonction RH et l'intranet n'est pas visible pour les salariés. Ceci montre que l'arrivée de l'intranet n'a pas été accompagnée par des actions de formation et de communication.

- La réduction des rapports humains et la « fixation du salarié à son poste de travail » apparaissent dans cette étude comme des retombées négatives de l'intranet et du fort développement des TIC dans l'entreprise. Ce constat confirme des hypothèses déjà avancées par certains chercheurs en management⁶³.

■ Par rapport aux DRH

Les deux entretiens réalisés avec les DRH de deux grandes entreprises internationales opérant dans le milieu des technologies de l'information et de la communication mais ayant des cultures managériales différentes permettent d'avancer les conclusions suivantes :

- Dans l'entreprise A, le projet de transformation de la GRH, actuellement en cours de réalisation, s'inscrit dans un processus de reengineering de la fonction RH ayant pour objectif la responsabilisation des managers sur la fonction RH, la transformation de cette dernière en « business Partner » chargée de traduire la stratégie de l'entreprise en politique RH, soutenir et accompagner les managers devenus « 1^{er} RH » de leurs structures dans le management des personnes qui leur sont attachées. La réduction des coûts de gestion administrative des ressources humaines constitue un objectif important de ce projet. Les TIC sont un instrument de ce reengineering.

Dans ce cas, on est bien dans la situation d'une fonction RH qui passe d'un modèle GRH de type administratif et fortement centralisé à un modèle qui se rapproche de celui qui nous est proposé par Dave Ulrich mais dans lequel les TIC ont un rôle déterminant.

- Dans l'entreprise B, on est dans le cadre d'un modèle RH qui est totalement aligné sur la stratégie de l'entreprise et dans lequel la fonction RH a une mission de spécialiste qui apporte son expertise aux managers et répond à leurs sollicitations pour résoudre les problèmes de GRH qui se posent à eux. Les TIC sont des outils largement utilisées dans ce modèles à travers un intranet GRH proposant de nombreux services en lignes, des calls-centers et des centres de télétravail.

Dans ces deux entreprises, l'intranet GRH est devenu un outil fondamental de la gestion des ressources humaines dont les fonctionnalités ne feront que ce développer. La réduction des coûts de gestion des RH est un facteur dominant dans l'utilisation de cet outil technologique.

Les premiers éléments de conclusion des travaux que nous avons menés nous permettent d'avancer que ce mouvement- l'utilisation des TIC dans la GRH - est irréversible. Il doit s'accompagner d'un fort développement des relations humaines dans les structures opérationnelles sous des formes à créer. Il aura pour conséquence la transformation de la structure GRH en une équipe d'experts et de promoteurs de projets dans le domaine du management.

⁶³ ROCHEL et SADOWSKY.J : La résistance des salariés à la high-tech ; L'Expansion Management Review, n°99 ? décembre 2000

BIBLIOGRAPHIE

- DEGLAINE.J, CHAPELET.B, DIMITRIADIS.S, MATMATI.M : (1998) : l'impact du commerce électronique sur les emplois et les compétences en PME. Colloque Jacques CARTIER, Groupe ESC Grenoble , Novembre 1998.
- BITOUZET.C et ali (1997): Management et intranet ; Hermes,
- COURBON.J.C, TAJAN Sivère : Groupeware et Intranet ; InterEditions ;1998.
- DIVANAC'H.P, LERAY.Y : Structurer l'humain dans les dot.com, L'Expansion Management Review, mars 2001.
- HELDERLE.R, ROMIEUX.W (1997): Intranet : information et pouvoir partagés ; Editions Liaisons ;
- MERK .B (2001): Les ressources humaines à l'heure d'Internet ; Interview in www.drhactu.com/carte/index.html
- CHAMPY.J et HAMMER.M (1993): Le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod,.
- IGALENS.J (1999):Reengineering des ressources humaines ; Personnel N°397 Février-Mars 1999, p 23-27.
- JOLLY.D et ROCHE.L (1999): La GRH dans les entreprises High tech, Management et Conjoncture Sociale, N°556 mai 99.
- LAVAL F (2000) : Gestion des ressources humaines et NTIC : les enjeux et perspectives ; Revue Française de Gestion N°129, 2000.
- ROCHE.L, SADOWSKY.J : La résistance des salariés à la high-tech, L'Expansion Management Review, n°99 ? décembre 2000.
- MATMATI.M (2000) : Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH , Management et conjoncture sociale, N°580, Mai 2000 ; p 21-30.
- MATMATI. M, DEGLAINE.J, CHAPELET.B, DIMITRIADIS.S (2000) : L'impact du commerce électronique sur les processus d'entreprise, Actes du 4^{ème} Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise (CIMRE), Corte, 21-22 septembre 2000.
- PICHAULT.F (2000): Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ; Revue Française de Gestion , septembre-octobre 2000.
- PERETTI. J.M (sous la direction de): Tous DRH, Les Editions d'Organisation, 1996 .
- PICQ.T (2000): Les systèmes intranet de Gestion des Ressources Humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations ; Personnel N°408 ? mars-avril 2000.
- ULRICH.D (1996) : Human Resource champions ; Editions Havard Business Scholl Press.
- VIDAL.F et ali (1997): Objectif Intranet . Enjeux et applications ; Les Editions d'Organisation .