

THÉORIE DE LA RESSOURCE, PRATIQUES DE MOBILISATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Valérie BARRAUD-DIDIER

Maître de conférences, université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

LAREQUIO¹

Sylvie GUERRERO

*Maître de conférences, université de Toulon et du Var
Audencia Nantes. Ecole de Management*

La littérature stratégique n'explique plus les différences de performances des entreprises par leur adaptation au marché et à l'environnement mais par leurs facteurs internes, le paradigme stratégique classique ayant laissé place à la théorie de la ressource. Parmi ces facteurs internes, les chercheurs s'accordent pour dire que les ressources humaines constituent la principale source d'avantage concurrentiel durable (Lado & Wilson, 1994). Cependant, les ressources humaines ne sont source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) efficaces sont mises en place dans les entreprises (Wright et al., 1994). Notre recherche consiste à expliquer les performances des entreprises à partir des pratiques de GRH en prenant appui sur la théorie de la ressource.

À cet effet, nous nous intéresserons dans un premier temps aux pratiques de GRH qui ont été conçues afin de maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise. De multiples termes sont utilisés pour décrire de telles pratiques. Si le terme générique est celui de "pratiques stratégiques" (Hiltrop, 1999 ; Huselid et al., 1997), certains auteurs précisent cette idée et parlent de "pratiques de mobilisation"² (Arthur, 1994 ; Bae & Lawler, 2000 ; Guthrie, 2001 ; Pil & Mc Duffie, 1996 ; Wood & de Menezes, 1998) ou de "pratiques hautement performantes" (Bessant & Coffyn, 1997 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Godard & Delaney, 2000 ; Huselid, 1995). Nous retiendrons comme terminologie "pratiques de mobilisation", tout en prenant soin de préciser les actions de GRH et de management rattachées à cette notion. Dans la lignée de la théorie de la ressource, nous examinerons dans un deuxième temps comment l'effet combiné de ces pratiques contribue à l'atteinte de la performance de l'entreprise. Une étude empirique menée auprès de 180 entreprises françaises permettra de statuer sur la pertinence de la théorie de la ressource, à travers l'étude du lien entre pratiques de mobilisation et performances de l'entreprise.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

1.1 Les pratiques de mobilisation, composantes stratégiques de l'entreprise

Selon la théorie de la ressource, une entreprise a un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur, qui n'est utilisée et reproductible par aucun concurrent (Barney, 1991). Pour cela, l'entreprise dispose de plusieurs catégories de ressources (actifs, capacités, procédés organisationnels, informations, etc.), celles de nature humaine ne représentant qu'un moyen possible pour créer un avantage concurrentiel. En outre, toutes les ressources humaines ne sont pas susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel et celles qui ont un caractère stratégique sont supposées satisfaire quatre conditions : elles doivent être rares (emplois qui requièrent des compétences tenant compte des différences entre les contributions individuelles) ; difficiles à imiter (les ressources humaines, dans la mesure où elles contribuent à la modification de la culture d'entreprise, créent une situation historique et une complexité sociales qui sont spécifiques) ; peu substituables (elles sont difficiles à transférer d'une technologie à l'autre, d'un produit à l'autre ou d'un marché à l'autre) ; créatrices de valeur pour l'entreprise.

1. Laboratoire de recherche pour la qualité, l'organisation et l'innovation.

2. Traduction de "high-involvement practices" ou "high-commitment practices".

Si l'idée que les ressources humaines créent un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle, les auteurs ont étudié ce phénomène en mettant l'accent sur les pratiques de GRH qui y parviennent et sur l'effet de levier créé par la complémentarité de ces pratiques (Becker & Huselid, 1998 ; Wright et al., 1994). Ce serait l'existence d'un système de GRH qui serait un moyen pour l'entreprise de générer un avantage compétitif au cours du temps, dans la mesure où un laps de temps significatif est nécessaire pour qu'il puisse être imité, contrairement à une pratique isolée de GRH. Ainsi, si les pratiques de GRH prises séparément peuvent être imitées, en revanche les systèmes de GRH qui se développent au cours du temps sont uniques à une entreprise particulière et créent une valeur humaine spécifique pouvant affecter l'avantage concurrentiel (Lado & Wilson, 1994). Ces grappes de pratiques sont des leviers qui permettent à l'entreprise de créer et de développer un réservoir de capital humain de haute qualité. Le développement des systèmes de sélection, d'appréciation, de formation et de rémunération destinés à attirer, identifier et retenir le personnel de grande qualité, visent cet objectif. Mais la détention d'un réservoir de capital humain n'est pas une condition suffisante à l'obtention d'un avantage concurrentiel (Castanias & Helfat, 2001). Les pratiques de ressources humaines doivent également encourager les individus à se comporter de la façon souhaitée par l'organisation et à orienter les efforts des salariés. Les pratiques liées aux systèmes de communication et de socialisation en sont un exemple. Il s'agit de reconnaître que les individus en tant qu'êtres cognitifs et émotionnels ont un libre arbitre, et prennent des décisions au regard des comportements et actions dans lesquelles ils veulent bien s'engager. Finalement, pour répondre aux critères de rareté, de valeur, d'imitabilité et de substituabilité, la théorie de la ressource admet que les grappes de pratiques de GRH sources d'avantage concurrentiel touchent à deux dimensions : les compétences et les comportements (Barney et al., 2001).

Les pratiques de mobilisation s'inscrivent parfaitement dans le prolongement de ces recherches. Elles sont définies comme « visant à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les salariés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre » (Wood & Mendenez, 1998). La mobilisation couvre donc un ensemble d'actions qui affectent la motivation et l'implication du personnel, et traduit l'idée de mise en commun des efforts vers les buts visés par l'entreprise. La dimension collective est très marquée dans cette notion, les salariés étant transformés en acteurs désireux et capables de soutenir l'entreprise. À ce titre, les pratiques mobilisatrices peuvent être opposées au management des hommes centré sur le contrôle, qui s'appuie sur des emplois bien définis, sur une décision centralisée, sur de faibles exigences en compétences ou encore sur une formation limitée (Arthur, 1994 ; Whitener, 2001). Elles sont présentées comme susceptibles d'améliorer les performances organisationnelles et financières parce qu'elles incluent les ingrédients de la réussite organisationnelle tels qu'ils sont définis dans la théorie de la ressource.

1. L'idée de synergie et de système de GRH est très présente dans les approches centrées sur la mobilisation des salariés (Mac Duffie, 1995). C'est lorsque les pratiques de mobilisation sont combinées à l'intérieur d'une grappe qu'elles sont supposées devenir très efficaces. Les travaux empiriques relevant de cette approche appréhendent globalement les pratiques de GRH et testent le lien avec la performance à partir d'une mesure globale de toutes les pratiques mobilisatrices (Arthur, 1994 ; Bae & Lawler, 2000 ; Ichniowski & Shaw, 1999 ; Perry-Smith & Blum, 2000).
2. En développant et en reconnaissant les compétences des salariés, ces pratiques donnent aux salariés l'autonomie nécessaire pour réagir face aux changements, rendant les organisations plus dynamiques, plus flexibles, plus capables de s'adapter à des environnements turbulents. Le réservoir de compétences et de capital humain s'en trouve accru (Huselid, 1995).
3. La latitude laissée aux salariés est source d'avantage compétitif, notamment parce qu'elle permet une meilleure rétention et fidélisation du personnel. Les systèmes de mobilisation développant l'attachement et l'implication à l'égard de l'organisation fournissent des incitations pour atteindre des niveaux de performance qui vont au-delà des attentes habituelles d'un employeur. Par exemple, les enquêtes d'opinion, les petits déjeuners avec le dirigeant, sont supposés être mobilisateurs dans la mesure où les salariés ont le sentiment que l'entreprise est à leur écoute et tient compte de leurs préoccupations. Les pratiques de rémunération dont l'objectif est de reconnaître les efforts

collectifs vers l'atteinte des objectifs de l'organisation (intéressement, primes, boni, actionnariat, participation aux bénéfices, etc.) renforcent elles aussi les résultats de l'entreprise en y associant directement les salariés.

1.2 Les pratiques de mobilisation, créatrices d'un avantage concurrentiel

Les principes à partir desquels les pratiques de mobilisation se sont développées permettent assez facilement de les rapprocher de la théorie de la ressource. Pourtant, ce rapprochement soulève un certain nombre de questions. Il nécessite de préciser les actions qui sont véritablement créatrices de valeur, et qui répondent aux critères de rareté, inimitabilité et non substituabilité. Il suppose aussi d'élaborer des indicateurs de mesure d'un avantage concurrentiel durable, qui ne se limitent pas, comme c'est trop souvent le cas, au test de la relation avec des indicateurs de performance, sans réflexion préalable au choix de ces indicateurs. Enfin, il suggère de vérifier l'efficacité d'un système de GRH telle qu'elle est prônée dans la théorie de la ressource, les pratiques étudiées isolément devant conduire à des liens significatifs moins élevés que lorsque les pratiques sont regroupées. Il s'agit à présent d'apporter un début de réponse à ces questions, (1) en tentant de fournir une liste précise d'actions mobilisatrices, (2) en proposant une hiérarchie entre les différents critères de performance, (3) en comparant l'impact précis d'un système de pratiques mobilisatrices à celui de chaque pratique séparée.

1. La première typologie visant à lister et à classer les pratiques mobilisatrices a été proposée par Lawler (1986), qui suggérait de regrouper ces pratiques en quatre thèmes: les pratiques d'information, de formation, de récompense, et de responsabilisation. Ce modèle a été testé et validé auprès de 1000 entreprises américaines quelques années plus tard (Lawler et al., 1992). Depuis, les recherches empiriques ont conduit à proposer d'autres typologies. Arthur (1994), dans une étude réalisée auprès de 30 aciéries, met en évidence 6 sortes de pratiques mobilisatrices ; conformément aux travaux de Lawler, on retrouve les pratiques de formation et de responsabilisation, ainsi que celles centrées sur les rémunérations, qu'il scinde en deux groupe s: le salaire et les récompenses liées aux performances ; il y ajoute les pratiques liées à la prise de participation collective aux décisions, ainsi qu'au développement des compétences par la flexibilité fonctionnelle. Récemment, Bae & Lawler (2000) ont mené une étude similaire où les trois même types de pratiques apparaissent, jointes aux pratiques liées à l'organisation du travail, au contenu du travail, et au recrutement. Les autres recherches qui ont porté sur la gestion des ressources humaines mobilisatrice n'ont pas cherché à regrouper les pratiques à l'aide d'analyses factorielles. Elles présentent alors une liste d'actions, pouvant être très ciblées comme le proposent Mac Duffie et ses collègues (Mac Duffie, 1995 ; Pil & Mac Duffie, 1996), ou au contraire nombreuses (Guthrie, 2001 ; Wood & De Menezes, 1998 ; Youndt et al., 1996). Toutefois, les actions citées s'apparentent aux thèmes qui ont été présentés ci-dessus. On constate donc que certaines pratiques constituent un ciment incontournable en matière de mobilisation des salariés: il s'agit de la responsabilisation des salariés (prise de décision, décentralisation, harmonisation des statuts, rotation et flexibilité interne...), de certains modes de rémunération (actionnariat des salariés, rémunération des performances du groupe, salaire au mérite, avantages en nature...), des possibilités de formation et de développement des compétences (plans de carrière, mobilité et promotions, sécurité de l'emploi), et du partage des informations (suggestions, management participatif...).

2. S'inscrire dans le cadre de la théorie de la ressource pose le problème de la mesure de l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise. Cette mesure est rattachée à l'idée de rente, les voies de son opérationnalisation étant larges et quelque peu insuffisantes. En général, les travaux empiriques recourent à des mesures de rentabilité, ou à toute autre forme de performance financière : cash flow, indice boursier, etc. Outrepassant l'insuffisante réflexion sur la mesure de l'avantage concurrentiel, les recherches effectuées dans le cadre des pratiques mobilisatrices ont eu recours à un panel d'indicateurs pour tester l'efficacité de ces pratiques. Des indicateurs de performance sociale ou organisationnelle ont tout d'abord été utilisés pour tester l'impact des pratiques de mobilisation. Les résultats relatifs à la productivité des salariés sont très encourageants, à l'exception des travaux de Wood et de Mendenez (1988). Une relation positive significative a été trouvée par Mac Duffie (1995) et Huselid et al. (1997). D'autres indicateurs de la

performance sociale ou organisationnelle ont été utilisés, tels que la qualité des produits fabriqués, le taux de déchet ou le taux de turnover. L'ensemble des travaux conduit à des résultats probants sur le rôle joué par les pratiques de mobilisation, bien que les scores de variance expliquée soient faibles, même après avoir intégré les variables de contrôle dans l'équation de régression multiple. La plupart des études aboutissent en effet à des R^2 inférieurs à 10%, bien que le degré de significativité soit fort (Arthur, 1994 ; Ichniowski & Shaw, 1999). Les travaux antérieurs ont également testé l'impact des pratiques de mobilisation, conçues comme un ensemble structuré de pratiques de GRH, sur divers indicateurs de performance financière. Bae & Lawler (2000) ont trouvé une relation significative positive avec le retour sur investissement. Dans un contexte britannique, Wood et De Menezes (1998) trouvent eux aussi des résultats très significatifs. Même si d'autres travaux aboutissent à des résultats moins probants (Huselid, 1995 ; Huselid et al., 1997), le test de la relation avec les performances financières a rarement conduit à des résultats non significatifs, quels que soient les modes de mesure de la mobilisation et de la performance financière. Toutefois, certaines recherches ont établi que la relation entre la mobilisation et les performances financières n'est pas toujours directe. Guest (1997) distingue deux niveaux de performances : les performances financières - présentées comme le niveau ultime - et les performances sociales et organisationnelles - abordées comme des variables intermédiaires. Les indicateurs de la performance sociale (turnover, absentéisme, climat social) ainsi que ceux de la performance organisationnelle (productivité, qualité des produits), seraient affectés en premier par les pratiques de mobilisation, et par suite auraient un impact sur les performances financières. Le modèle de Guest n'a été que partiellement vérifié dans les études sur les pratiques de mobilisation. Lorsque les chercheurs ont tenté de hiérarchiser l'impact de la mobilisation en fonction du type de performances, ils ont établi une relation modératrice, et non médiatrice, entre les performances qualifiées d'intermédiaires par Guest, et les performances financières. Arthur (1994) et Huselid (1995) trouvent ainsi que le turnover modère la relation entre la grappe de pratiques mobilisatrices et les performances financières. Guthrie (2001) obtient un autre type de résultat, à nouveau modérateur, entre les performances sociales, mesurées par le taux de turnover, et les performances organisationnelles, mesurées par la productivité. Il semble donc important de clarifier l'impact des pratiques de mobilisation sur les performances, en identifiant plus précisément l'effet joué sur chaque type de performance, et le rôle des performances intermédiaires dans la relation avec les performances financières.

3. Plus rares sont les recherches qui ont comparé l'effet de grappes à celui d'actions traitées individuellement. Et lorsque le test a été fait, les résultats obtenus ne confortent pas toujours la théorie de la ressource. Si Ichniowski et al. (1993) valident cette hypothèse en relation avec la productivité, Delaney & Huselid (1996) ont trouvé que le lien avec la performance organisationnelle est plus faible que pour certaines pratiques prises isolément, dont les pratiques de formation. Quant au lien avec les performances de marché, il n'est pas significatif, ne permettant pas de valider l'hypothèse d'un meilleur impact d'une combinaison de pratiques.

Finalement, il semble que certaines actions de GRH sont plus créatrices de valeur que d'autres. L'efficacité de ces actions apparaît autant à travers la littérature théorique, qui fait état de manière régulière de ces pratiques comme sources de performance, qu'à travers les résultats empiriques, qui démontrent un lien significatif avec une palette d'indicateurs de performance. Seule l'hypothèse qu'il existe une synergie entre les pratiques stratégiques de mobilisation n'a pas, pour l'instant, obtenu de résultats probants. Mais les recherches sont encore peu nombreuses à ce sujet et il est nécessaire de compléter de tels résultats. Après avoir précisé ce que l'on entend par pratiques de mobilisation, nous avons avancé que les indicateurs de performance peuvent être hiérarchisés et que l'impact de ces pratiques n'est pas identique selon le type de performance visé. Même si les résultats antérieurs semblent indiquer qu'il existe un lien direct avec tous les indicateurs de performance, nous vérifierons s'il existe des différences selon la nature de la performance (sociale, organisationnelle ou financière). Enfin, pour parvenir à une validation de la théorie de la ressource, les recherches doivent être poursuivies sur l'impact d'une grappe cohérente de pratiques, comparativement à celui de chaque pratique isolée, sur les résultats de l'entreprise. Ces conclusions nous conduisent à émettre quatre hypothèses :

- H1. Les pratiques de mobilisation ont un impact significatif positif sur les performances sociales et organisationnelles ;
- H2. Les pratiques de mobilisation ont un impact significatif positif sur les performances financières ;
- H3. Les performances sociales et organisationnelles jouent un rôle intermédiaire entre les pratiques de mobilisation et les performances financières ;
- H4. Les pratiques de mobilisation, considérées comme une grappe, ont un effet sur les performances significativement plus fort que chaque pratique de mobilisation prise isolément.

2. Le test empirique

Afin de tester si les pratiques de mobilisation sont source d'avantage concurrentiel, et répondent en partie aux postulats retenus par la théorie de la ressource, une étude terrain parrainée par l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) a été menée auprès d'entreprises françaises. Deux étapes ont été suivies à cet effet. La première étape a visé à mesurer, à l'aide d'un questionnaire envoyé à 1530 directeurs des ressources humaines, l'utilisation des pratiques de mobilisation et les performances sociales et organisationnelles de leur entreprise. Après relances téléphoniques, 182 d'entre eux ont répondu et 180 questionnaires furent exploitables.

La deuxième étape a consisté à recueillir les informations sur les performances financières des 180 entreprises qui ont participé à la première enquête. Les données recueillies portent sur la rentabilité économique au cours des 2 années qui ont suivi l'administration du questionnaire. Le calcul a été obtenu en s'appuyant sur les données comptables des entreprises, fournies par les directeurs des ressources humaines, ou obtenues par le biais d'informations disponibles (bases de données par exemple). Les entreprises qui forment l'échantillon final appartiennent à 57% au secteur industriel, et à 42% au secteur des services. Parmi les entreprises du secteur industriel, la grande majorité sont des entreprises extractives (56%) et seulement 1% sont des entreprises de fabrication. Parmi les entreprises de services, 15% sont des entreprises de production et de distribution, 3% de construction, 13% de commerce de gros et de détail, 3% sont des hôtels et restaurants, 16% sont spécialisées dans le transport et les télécommunications, 22% dans les activités financières, 8% dans l'immobilier, 12% dans l'éducation et la santé. Enfin, 8% sont des administrations publiques. De plus, les trois quarts des entreprises interrogées sont des grandes entreprises (effectif salarié supérieur à 500).

2.1 L'opérationnalisation des concepts

Les pratiques de mobilisation

Le questionnaire administré inclut 37 items inspirés du questionnaire de Lawler (1986) et citant chacun une action mobilisatrice. Ces 37 items reprennent les actions identifiées dans le tableau 1, notamment les 10 actions les plus citées dans la littérature. Pour chaque item, le degré d'utilisation des pratiques était demandé aux personnes interrogées, sur une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (pratique très peu ou pas du tout utilisée, touchant entre 0 et 19% du personnel) à 5 (pratique très utilisée, touchant entre 80 et 100% du personnel). Ainsi, au lieu d'utiliser des échelles traditionnelles d'accord, nous avons procédé comme Guthrie (2001) en mesurant chacune d'entre elles en fonction du degré d'utilisation des pratiques de mobilisation dans une entreprise. Dans ce type de mesure, les entreprises peuvent varier en scores selon le nombre de pratiques utilisées et l'étendue des salariés concernés par la pratique. Douze facteurs ont été obtenus après analyse factorielle. Nous les avons regroupés en 5 thèmes, qui nous paraissent cohérents avec les typologies présentées dans la littérature :

1. Les pratiques de responsabilisation regroupent trois facteurs : *le réaménagement du contenu du travail*, (5 items, $\alpha = 0,83$), *le réaménagement du temps de travail*, (2 items, $r = 0,33$, $p < .01$) et *le travail de groupe*, (2 items, $r = 0,38$, $p < .01$).
2. Les pratiques liées à la rémunération comprennent trois facteurs : *les rémunérations négociées collectivement*, (3 items, $\alpha = 0,68$), *la participation au capital*, (2 items, $r = 0,37$, $p < .01$) et *les avantages en nature*, (2 items, $r = 0,18$, $p < .01$).

3. Les actions en matière d'information et de communication incluent dans trois facteurs : *l'information générale concernant le fonctionnement de l'entreprise*, (6 items, $\alpha=0,81$), *l'information relative à la rémunération*, (3 items, $\alpha = 0,74$) et *les moyens d'expression des salariés*, (2 items, $r = 0,18$, $p < .01$).

4. Les items relatifs à la formation et au développement des compétences forment un seul facteur (5 items, $\alpha = 0,74$).

5. Enfin, l'analyse factorielle conduit à l'obtention de deux autres facteurs que nous avons regroupés sous le terme de "pratiques d'identification" : *la valorisation du salarié*, (4 items, $\alpha = 0,70$), et *l'attachement du salarié à l'entreprise*, (2 items, $r = 0,54$, $p < .01$). Alors que les définitions de la mobilisation insistent sur les attitudes des salariés en matière d'implication et d'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation, ce thème a été peu évoqué dans les travaux précédents. Seuls Huselid et al. (1997) et Wood et De Menezes (1998) l'intègrent dans leurs études. L'analyse factorielle effectuée permet de mettre en valeur ce thème comme apparaissant de manière indépendante dans les réponses des DRH français.

L'avantage concurrentiel

Au total, six indicateurs de performance ont été utilisés pour mesurer l'avantage concurrentiel. Deux indicateurs de performance sociale, et deux indicateurs de performance organisationnelle, ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points : *le climat de travail* et *l'assiduité des salariés* apprécient les résultats des actions sociales (performance sociale), *la qualité des produits ou services* et *la productivité des salariés* se rapportent à l'activité de production de l'entreprise (performance organisationnelle). Ces variables sont proches des indicateurs utilisés dans la plupart des recherches sur les pratiques de mobilisation (Arthur, 1994 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Ichniowski et al., 1993 ; MacDuffie, 1995).

La mesure retenue est perceptuelle, puisque ce sont les D.R.H. qui ont donné leur avis sur ces quatre indicateurs. Ce choix présente quelques limites mais est cohérent avec les autres mesures de performance organisationnelle relevées dans les études précédentes (Bae & Lawler, 2000 ; Delaney & Huselid, 1996). En outre, Delaney & Huselid (1996) ont observé à partir de plusieurs études des corrélations fortes entre les mesures perceptuelles et les mesures chiffrées de la performance organisationnelle, permettant de conclure à un niveau de validité acceptable des mesures perceptuelles. La mesure adoptée facilitera ainsi l'analyse comparative des résultats. De plus, elle a été conduite en comparaison avec les entreprises concurrentes du même secteur d'activité. Ce choix nous a permis de tenir compte de l'effet sectoriel, comme on le rencontre dans des études antérieures (Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Youndt et al., 1996).

Ainsi, en même temps que la collecte des données sur les pratiques de mobilisation et leur utilisation dans l'entreprise, nous avons obtenu des informations relatives aux performances sociales et organisationnelles. Au cours des deux années qui ont suivi cette étape, nous avons collecté des mesures supplémentaires de données financières sur les entreprises mentionnées dans notre échantillon. La rentabilité économique de chaque entreprise a été calculée à partir du bilan comptable, selon les normes de comptabilité française, à savoir :

$$\text{Rentabilité économique} = [\text{E.B.E.} / (\text{Immobilisations brutes} + \text{BFRE})] * 100$$

Les deux derniers indicateurs de performance sont donc de nature financière, et mesurent la rentabilité économique en $N + 1$ et $N + 2$.

Les variables de contrôle

Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont été retenus comme variables de contrôle. La prise en compte du secteur d'activité fut réalisée en mesurant l'ensemble des indicateurs de performance. Concernant la performance sociale et organisationnelle, nous avons demandé aux DRH d'estimer les quatre indicateurs relativement aux entreprises d'un secteur d'activité donné. Concernant la mesure de la performance financière, nous avons calculé pour chaque entreprise de notre échantillon des ratios de rentabilité relatifs au secteur d'activité.

Ainsi, la valeur finale retenue (V) pour mesurer la rentabilité économique est égale à :

$$V = \text{Rentabilité économique pour l'entreprise} - \text{Moyenne sectorielle}$$

La taille de l'entreprise a été traitée comme une variable de contrôle traditionnelle. Toutefois, l'analyse des corrélations avec les indicateurs de performance indique une absence de liaison. Nous n'avons donc pas conservé la variable "taille" dans la suite de l'analyse des données.

2.2 Le test des hypothèses

L'analyse des corrélations permet tout d'abord de constater qu'aucune action mobilisatrice n'est directement reliée aux ratios de performance financière. En revanche, on trouve des corrélations significatives et positives avec la performance sociale et organisationnelle, tout particulièrement pour les actions de reponsabilisation (cf. tableau 1 page suivante).

À l'opposé, les actions de rémunération sont peu corrélées avec les indicateurs de performance. Seule la rémunération collective est corrélée au climat de travail ($r = .114$, $p < .10$), et à la qualité des produits et services ($r = .114$, $p < .10$). La faiblesse de telles corrélations laisse supposer que ce type de pratiques a peu d'impact sur la performance. Enfin, il est intéressant de noter que les performances sociales, organisationnelles et financières sont corrélées positivement, et de manière significative pour la plupart d'entre elles.

Cette première analyse permet de conclure que la relation directe entre la mobilisation et les performances financières n'est pas vérifiée, ne permettant pas dès à présent de valider l'hypothèse H2. En revanche, il semble que les performances organisationnelles et sociales jouent un rôle médiateur, comme le laisse supposer les travaux de Guest (1997), et non modérateur comme quelques études empiriques l'avaient démontré jusqu'alors.

Afin de procéder au test des hypothèses H1, H3 et H4, nous avons choisi de mener une analyse à l'aide d'équations structurelles. Cette méthode présente l'avantage de tester l'impact de la variable latente relative au concept de grappe de pratiques. En outre, elle conduit à comparer deux modèles, visant à étudier l'impact des pratiques individuelles, et l'impact des pratiques combinées. Nous avons donc mené deux séries d'analyses. Nous nous sommes intéressés dans un premier temps à chaque type de pratiques, étudié séparément. Chaque pratique a été reliée à la performance sociale et organisationnelle, elle-même reliée à la performance financière (cf. tableau 2).

Tableau 2 - Relation entre chaque type de pratiques de mobilisation et les performances.

Variables	Estimation	C.R.	R	χ^2/ddl	GFI	RMR
responsabilisation -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.283 6.220	2.066* 1.809†	0.133 0.052	0.845	0.983	0.044
rémunération -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.335 0.715	0.627 0.142	0.000 0.000	1.194	0.977	0.062
identification -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.109 6.485	2.262* 1.731†	0.097 0.051	1.861	0.980	0.063
information -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.496 4.614	1.778† 1.071	0.127 0.016	2.026	0.959	0.078
formation -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.094 6.364	1.702† 1.675†	0.046 0.047	1.603	0.982	0.054

† : $p < .10$; * : $p < .05$

La deuxième série d'analyses a permis de tester l'impact de grappes de pratiques de mobilisation, mesurées à l'aide d'une variable latente. À nouveau, le modèle testé inclut les performances sociales et organisationnelles comme variables médiatrices, la performance financière étant appréhendée en tant que variable finale (cf. tableau 3 page suivante)

Tableau 1 – Moyennes, écarts-types et corrélations.

	Moyenne	Écart Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Contenu du travail	2.65	0.90	1.00																	
Temps de travail	1.58	0.83	.212**	1.00																
Travail de groupe	2.67	1.00	.415***	.137**	1.00															
Rému. négociées coll.	3.52	1.32	.126**	.021	.156**	1.00														
Participation capital	1.71	1.08	.148**	.177**	.108*	.271***	1.00													
Avantages en nature	1.69	0.78	.253***	.096	-.044	.005	.137**	1.00												
Valorisation	1.77	0.78	.347***	.174**	.301***	.137**	.094	.285***	1.00											
Attachement	3.23	1.19	.481***	.025	.473***	.107*	.056	.283***	.383***	1.00										
Info. générales	3.54	0.96	.359***	.056	.360***	.204**	.132**	.178**	.328***	.426***	1.00									
Info. sur rému.	2.86	1.31	.380***	.170**	.330***	.143**	.151*	.279***	.291***	.396***	.540***	1.00								
Moyens d'expression	1.92	0.91	.184**	.023	.344***	.086	.097*	.010	.118*	.194**	.235***	.128**	1.00							
Compétences	2.55	0.94	.490***	.189**	.408***	.198**	.133**	.300***	.438***	.368***	.446***	.466***	.203**	1.00						
Climat de travail	3.54	0.94	.052	-.020	.066	.114*	.084	.060	.094	.176**	.217**	.097*	.162**	.116*	1.00					
Assiduité salariés	3.76	1.21	.103*	-.054	.114*	.076	-.030	.008	-.008	.131**	.189**	.047	.122*	.113*	.208**	1.00				
Productivité	3.47	1.20	.073	.112*	.113*	-.024	.028	-.021	-.046	.119*	.053	.130**	.144**	-.018	.142**	.056	1.00			
Qualité pdts/services	3.51	1.03	.134***	.060	-.090	.114*	.019	.085	.164**	.031	-.005	-.022	.191**	.100*	.082	.157**	.253***	1.00		
Renta. éco. 1	2.30	.193.76	.051	.027	-.004	.076	-.040	.121*	-.012	.067	-.084	.056	-.104*	.007	.117*	.007	.099*	.113*	1.00	
Renta. éco. 2	2.34	80.33	.093	.057	.072	-.050	-.065	.097*	.007	.114*	-.062	.033	-.068	.066	.068	.021	.084	.131**	.822***	1.00

† p < 0.10

* p < 0.05

** p < 0.01

Tableau 3 - Relation entre les grappes de pratiques de mobilisation et les performances.

Variables	Estimation	C.R.	R	χ^2/ddl	GFI	RMR
pratiques combinées -> perf sociale	0.241	2.328*	0.141	1.552	0.927	0.064
perf soc & org -> PF	6.591	1.800†	0.053			

t : $p < .10$; * : $p < .05$

Les résultats obtenus montrent que chaque type de pratique, traité individuellement, contribue de manière assez différente à l'explication des scores de performance. S'il existe une relation significative forte entre les pratiques de responsabilisation (CR = 2.066 et 1.809, $p < .05$ et $.10$, $R = 13.3\%$ et $R = 5.2\%$), d'identification (CR = 2.262 et 1.731, $p < .05$ et $.10$, $R = 9.7\%$ et $R = 5.1\%$), et la performance des entreprises, à l'opposé les pratiques de rémunération n'ont aucun lien avec l'ensemble des indicateurs de performance (C R = 0.627 et 0.142, $p > .10$). L'analyse par les équations structurelles conduit également à des résultats acceptables concernant les pratiques d'information (CR = 1.778, $p < .10$, $R = 12.7\%$) et les pratiques de formation (CR = 1.702 et 1.675, $p < .10$, R proches de 5%). Si l'on compare de tels résultats avec la combinaison des pratiques de mobilisation au sein d'une grappe (tableau 4), on constate que les résultats sont meilleurs dans le second cas. Les scores du critical ratio (2.328 et 1.800) et du R (14,1% et 5,3%) sont supérieurs, avec un niveau de signification similaire, à ceux obtenus pour chaque pratique prise isolément, quel qu'en soit le type. Ces résultats nous conduisent à émettre deux constats. Il apparaît tout d'abord que les performances organisationnelles et sociales ont bien un rôle médiateur, dans l'étude du lien entre les pratiques de mobilisation et les performances financières. Les hypothèses H1 et H3 sont ainsi validées. Ensuite, l'effet combiné des pratiques de mobilisation est effectivement supérieur à l'effet de chaque pratique individuelle, validant l'hypothèse H4. Toutefois, cette validation n'est que partielle car l'effet supérieur ne peut pas être considéré comme significatif. Les scores obtenus sont certes meilleurs, mais guère plus que ceux des pratiques de responsabilisation et d'identification. En outre, les indices de bon ajustement de ce dernier modèle ne sont pas plus satisfaisants que ceux des modèles des pratiques isolées, même s'ils respectent les critères de qualité habituellement attendus dans un modèle d'équations structurelles (RMR proches de 0.05 ; GFI supérieurs à 0.90, Pedhazur & Pedhazur-Schmelkin, 1991). Le recours à des grappes stratégiques est donc intéressant à étudier, mais son effet sur les performances reste à préciser plus en détails.

2.3 La discussion des résultats

S'appuyant sur la théorie de la ressource, notre recherche conduit à valider l'existence d'un lien positif entre les pratiques de mobilisation et les performances de l'entreprise. Elle montre également l'intérêt de recourir à un système stratégique de GRH car il est générateur de plus grandes performances. Ce résultat met l'accent sur l'intérêt qu'il y a à développer une politique globale de mobilisation des salariés, et sur la dimension stratégique à donner à la gestion des ressources humaines.

Concernant la notion de mobilisation, les actions de GRH qui y sont rattachées ont pu être précisées par l'étude de chaque pratique isolée. Ce sont les pratiques de responsabilisation et d'identification qui conduisent aux résultats les plus probants. D'un point de vue théorique, ces résultats sont conformes à la définition que nous avons donnée de la mobilisation : il s'agit, grâce à une meilleure participation de l'ensemble des salariés, d'améliorer leurs efforts et leur implication, et ainsi d'accroître les performances organisationnelles. D'un point de vue empirique, nos résultats sont cohérents avec ceux obtenus dans les recherches antérieures (Delaney & Huselid, 1996). Ensuite, l'impact des pratiques de formation indique que le développement des compétences et la gestion des carrières sont également importants à prendre en compte si l'on veut davantage impliquer les salariés dans la réussite de l'entreprise. À ce sujet, les résultats que nous avons obtenus sont conformes aux recherches antérieures, mais plus modestes. Plusieurs études empiriques arrivent

à la conclusion que ce sont les pratiques de formation qui ont l'impact le plus fort sur la performance, avec des scores de R supérieurs à 10% (d'Arcimoles, 1997 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999). Notre étude, tout en confirmant ces résultats, met en valeur l'importance d'autres pratiques, comme celles de responsabilisation et de communication.

En revanche, nos résultats vont à l'encontre du postulat, pourtant bien établi, selon lequel la rémunération est un facteur de mobilisation des salariés, et par suite de meilleures performances. Dans le contexte de la culture française, ce sont les facteurs de rétribution intrinsèque qui ont le plus d'impact sur la performance de l'entreprise. Les pratiques d'enrichissement du travail, le travail de groupe, les actions de renforcement de la culture, le développement des compétences, sont autant d'exemples d'actions à mettre en œuvre pour mobiliser les salariés, et par suite améliorer les performances de l'entreprise. En revanche, les rétributions extrinsèques prisées dans les entreprises anglo-saxonnes - qu'elles soient financières ou liées aux encouragements extérieurs - n'ont pas d'impact sur les résultats de l'entreprise.

Concernant l'effet de synergie des pratiques mobilisatrices, les résultats de notre recherche confirment son existence, puisque les pratiques de mobilisation combinées les unes aux autres expliquent un plus grand pourcentage de variance des scores de performance, que lorsque ces pratiques sont mises en place de façon isolée. Il s'agit d'un apport important de notre travail, à double titre :

- tout d'abord, nous avons eu recours à une méthodologie originale en s'appuyant sur des équations structurelles, et non sur la classification et la régression multiple ;
- ensuite, il s'agit d'une des rares études comparatives sur l'impact isolé et conjoint des pratiques de GRH. Les résultats obtenus valident l'intérêt de recourir à une politique structurée de mobilisation pour améliorer les performances de l'entreprise. Certes, les pourcentages expliqués semblent relativement faibles, mais le domaine de recherche dans lequel s'insère notre étude se caractérise par une intensité de la liaison entre les pratiques de GRH et la performance très modérée (Bae & Lawler, 2000 ; Delery & Doty, 1996 ; Guthrie, 2001). Ainsi donc, les pratiques de mobilisation combinées de manière cohérente sont génératrices de meilleures performances, et par suite d'un avantage concurrentiel supérieur. Ce résultat va dans le sens des hypothèses formulées dans la théorie de la ressource.

Concernant enfin la manière dont les pratiques de mobilisation aboutissent à un avantage concurrentiel, notre étude conduit à des résultats un peu différents de ceux obtenus dans les recherches antérieures. Jusqu'alors, la plupart des travaux empiriques aboutissaient à un lien direct entre diverses pratiques de GRH - dont les pratiques mobilisatrices - et performances financières. Nous ne trouvons pas ce résultat, mais seulement un lien indirect via les performances sociales et organisationnelles. Plusieurs explications peuvent être données face à ce résultat, quelque peu contre intuitif :

- tout d'abord, la mesure des ratios financiers a été faite de manière longitudinale, en respect de l'idée selon laquelle un temps de délai est nécessaire entre la mise en place d'une politique de GRH et ses conséquences. Dans les travaux antérieurs, cette mesure était réalisée de façon simultanée, et non différée ;
- ensuite, nos résultats valident le modèle de Guest (1997) selon lequel il existe une hiérarchie entre différents types d'indicateurs de performances.

Cette étude est donc cohérente avec les approches théoriques qui ont été développées dans le passé sur la performance. Nous avons aussi travaillé sur un échantillon d'entreprises françaises, aux règles culturelles et organisationnelles différentes de celles que l'on peut trouver dans des contextes anglo-saxons. Or, les travaux précédemment cités s'inscrivent dans des contextes américain, britannique ou néo-zélandais. Les modes de management qui y sont développés diffèrent de ceux que l'on trouve en France, pouvant expliquer un degré d'efficacité moindre des pratiques mobilisatrices. Il apparaît de toute façon important de préciser dans l'avenir, comment la GRH peut avoir une influence sur la réussite de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de cet article était de tester une partie des hypothèses clés de la théorie de la ressource appliquée à la GRH. Cette théorie a surtout été utilisée pour établir le contexte général de recherches empiriques, sans que le test direct et réel de la théorie telle qu'elle a été développée en 1991 par Barney ne soit effectué. La plupart des travaux sur les pratiques stratégiques de GRH tombent dans cette catégorie. Bien que les applications empiriques prennent des formes variées, la logique sous-jacente est commune : les activités de GRH sont pensées comme une source de développement d'une main-d'œuvre compétente qui aboutit à des comportements productifs dans l'entreprise, sources d'avantage concurrentiel. Mais la plupart des études empiriques n'évaluent que deux variables : les pratiques de GRH et la performance. Il s'agissait de reprendre l'idée selon laquelle certaines pratiques de GRH peuvent contribuer à améliorer les résultats de l'entreprise, mais de la compléter en testant des hypothèses qui s'inspirent directement de la théorie de la ressource. Nous avons ainsi mis en avant l'intérêt de la notion de synergie ou de complémentarité des pratiques développée dans la théorie de la ressource. Nous avons aussi tenté de démontrer que le lien avec l'avantage concurrentiel ne se réduit pas au test avec tout type d'indicateur, quelle que soit sa nature, mais qu'il existe un processus permettant d'atteindre l'avantage concurrentiel.

Pourtant, si nos résultats fournissent des conclusions empiriques sur la valeur potentielle des ressources humaines d'une entreprise, ils ne testent pas parfaitement la théorie de la ressource. Tout d'abord, aucune tentative n'a été faite pour évaluer empiriquement la validité des critères de succès traditionnels : la rareté, l'imitabilité, la non-substituabilité. Notre étude manque de données quantitatives et qualitatives vérifiables pour soutenir ces affirmations. Ensuite, nous n'avons pas vérifié que les pratiques de GRH ont un impact réel sur les compétences et comportements de la main-d'œuvre, ni que ces compétences et comportements sont reliés à des mesures de performance. Il aurait fallu préciser si c'est bien grâce au développement de compétences et de comportements spécifiques que ces pratiques conduisent à de meilleures performances. Wright et al. (1999) ont ainsi trouvé que les pratiques d'évaluation et de formation sont reliées à l'évaluation des compétences et que les pratiques de rémunération sont reliées à la motivation de la main-d'œuvre. Il aurait été intéressant de compléter notre travail en incluant cette phase pour avoir une vision plus exhaustive du processus par lequel les ressources humaines créent un avantage concurrentiel. Plus généralement, si l'on veut poursuivre et mieux comprendre le lien entre théorie de la ressource et GRH, il faudra s'intéresser davantage aux concepts clés et aux processus qui y sont abordés (notions de non-imitabilité, de rareté, etc.). Notre étude sur la mobilisation n'apporte qu'une réponse incomplète à cette question. Les recherches futures pourraient se centrer sur les compétences et les capacités des entreprises et sur le rôle que les systèmes de management jouent dans leur développement. Des études de cas d'entreprises pourraient compléter notre travail. Pour aller au-delà de la relation entre les pratiques de mobilisation et les performances, il faudra aussi reconnaître que les délais de mise en place de ces pratiques posent un problème de temporalité. Nous en avons tenu compte en effectuant une étude longitudinale, par la mesure des performances financières dans les deux ans qui ont suivi la première enquête. Mais le problème de la perte d'économies engendrée par un changement organisationnel suggère de recourir à d'autres méthodologies que celle qui a été retenue. Des études plus longitudinales avec une approche historique pourraient examiner comment se développe l'avantage compétitif après la mise en place de pratiques de mobilisation. Si notre étude empirique a permis de mettre en avant l'intérêt pratique de la théorie de la ressource, elle ouvre un débat plus large, et le champ à d'autres travaux, pour parvenir à une meilleure validation de cette théorie dans l'avenir.

Bibliographie

- Arcimoles (d') C.H. (1997), "Human Resource policies and company performance : a quantitative approach using longitudinal data", *Organization Studies*, vol. 18, N° 5, p. 857-874.
- Arthur J. (1994), "Effects of Human Resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol.37, N°3, pp.670-687

- Bae J. & Lawler J. (2000), "Organizational and HRM strategies in Korea : impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 3, p. 502-517.
- Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Barney J., Wright M., Ketchen J. D. (2001), "The resource-based view of the firm : ten years after 1991", *Journal of Management*, vol.27, pp.625-641.
- Bessant J. & Caffyn S. (1997), "High-involvement innovation through continuous improvement", *International Journal of Technology Management*, vol. 14, N° 1, p. 7-28.
- Castanias R. & Helfat C. (2001), "The managerial rents model: theory and empirical analysis", *Journal of Management*, vol. 27, p. 661-678.
- Conger J. & Kanungo R. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, vol. 13, N° 3, p. 471-482.
- Delaney J. & Huselid M. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol.39, N° 4, p. 949-969.
- Delery E. & Doty H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.
- Godard J. & Delaney J. (2000), "Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, N° , p.4 82-502.
- Guest D. (1997), "Human resource management and performance : a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, p. 263-276
- Guthrie J. (2001), "High-involvement work practices, turnover, and productivity : evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, vol. 44, N° 1, p. 180-190.
- Harel G. & Tzafrir S. (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, vol. 8, N° 3, p. 185-200.
- Hiltrop J.-M. (1999), "The quest for the best human resource practices to attract and retain talent", *European Management Journal*, vol.17, N°4, pp.422-430.
- Huselid M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, N° 3, p. 635-672.
- Huselid M., Jackson S. & Schuler R. (1997), "Technical and strategic human Resource Management effectiveness as determinants to firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 0, N° 1, p. 171-188.
- Ichniowski C. & Shaw K. (1999), "The effects of Human Resource Management Systems on economic performance : an international comparison of US and Japanese plants", *Management Science*, vol.45, N° 5, May, p. 704-721.
- Ichniowski C., Shaw K. & Premeaux G. (1993), "The effects of human resource management practices on productivity", *Unpublished paper presented at the ILR School, Cornell University, 13th September.*
- Lado A. & Wilson M. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 4, p. 699-727.
- Lawler E. (1986), "High involvement management", *San Francisco, Jossey Bass.*
- Lawler E., Mohrman A., Ledford E. (1992), "Employee involvement and total quality management", *San Francisco, Jossey Bass.*
- MacDuffie J. (1995), "Human Resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, N° 2, p. 197-221.
- Pedhazur E. & Pedhazur-Schmelkin L. (1991), "Measurement, design, and analysis", *Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.*
- Perry-Smith J. & Blum T. (2000), "Work-family Human resource Bundles and perceived organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 6, p. 1107-1117.
- Pil F. & Mac Duffie J. (1996), "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 423-455.
- Whitener E. (2001), "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27, p. 515-535.
- Wood S. & De Menezes L. (1998), "High Commitment Management in the UK : evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, vol. 51, N° 4, p. 485-515.
- Wright P., MacMahan G. & MacWilliams A. (1994) "Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 2, p. 301-326.
- Youndt M., Snell S., Dean J. & Lepak D. (1996), "Human Resource Management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, N° 4, p. 836-866.
- Youndt, M. & Snell, S. (2001).

LA NATURE ÉMERGENTE DES STRATÉGIES RH

LE CAS DE LA MISE EN FORME D'APPLICATIONS LIBRE SERVICE RESSOURCES HUMAINES

Stéphane BARTHE

*Chercheur au LIRHE,
ATER, université Toulouse 1- Sciences sociales*

Luciana CASTRO GONÇALVES

*Chercheur au laboratoire Stratégie et technologie
Doctorante à l'École Centrale, Paris*

Résumé

Pour répondre aux défis de la nouvelle économie, les entreprises cherchent de plus en plus dans les technologies de l'information et de la communication une réponse possible si non nécessaire à leur adaptation. Dans le même temps, la reconnaissance du rôle du capital humain dans la performance des entreprises et l'exigence croissante de contribution de la fonction Ressources humaines à la création de valeur, semblent transformer la gestion des ressources humaines (GRH). Dans ce contexte, l'utilisation massive des TIC dans la fonction RH introduit un modèle de GRH construit autour de la notion de partage de la fonction. Ce partage, qui libère la fonction RH des processus administratifs et lui permet de se recentrer sur ses missions stratégiques, se développe de manière concomitante à l'émergence de nouveaux outils informatiques dont les applications de Libre service RH (LSRH). Face à la diversité d'utilisation de ces applications, il convient de s'interroger sur les enjeux, la mise en œuvre et les changements que porte ce nouveau processus RH.

Cette communication a pour objectif de faire un état des lieux du LSRH dans les entreprises françaises et d'identifier les stratégies d'appropriation et d'intégration de ces technologies. À cet effet, dans un premier temps, nous proposerons une définition du LSRH puis une étude de ses modes d'adoption tout en tenant compte de variables internes, comme la structure de l'entreprise et la structure de la fonction RH, ainsi que de variables externes dont le rôle des différents prestataires et de leurs bases technologiques. Nous proposons d'enrichir la réflexion en adoptant le cadre théorique des l'apprentissage organisationnel et des stratégies émergentes. Notre étude, de nature exploratoire, s'appuie sur un échantillon de dix-huit grandes entreprises en France. Nous montrons dans cet article que, dans ce cadre, la GRH apprend progressivement à connaître son contexte et à évaluer ses capacités d'organisation de manière à interagir avec lui soulignant la nature co-évolutive et désordonnée de l'évolution de la GRH et des NT plaçant la GRH dans des situations paradoxales.

Introduction

Pour répondre aux défis de la nouvelle économie et de la société de l'information, les entreprises cherchent dans les technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment les réseaux, un support suffisant si non nécessaire à leur adaptation. Dans le même temps, la reconnaissance du rôle du capital humain dans la performance des entreprises et l'exigence croissante de contribution de la fonction Ressources humaines à la création de valeur, semblent transformer la gestion des ressources humaines (GRH). Les TIC apparaissent comme des outils susceptibles d'accompagner cette mutation. Bien qu'il soit difficile de distinguer une tendance dominante au milieu des "e-quelquechose" (e-RH, e-GRH, e-learning, e-recrutement, ERM, etc.), on ne peut que constater que les directions des ressources humaines investissent massivement dans les technologies de l'information. De nombreux auteurs (Barthe, 2001 ; Castro Gonçalves, 2001 ; Fabre et Merck,

1. Nous tenons à remercier le cabinet d'études et de conseil en e-business, *Markess International*, pour nous avoir permis l'accès aux données qui fondent les idées que nous proposons ci-après. Nous sommes particulièrement reconnaissants à Sylvie Chauvin-Benech pour ses réactions, qui viennent enrichir d'avantage cet article.

2001 ; Matmati et Schmidt, 2000 ; Perreti, 2001) ont alors souligné que l'emploi des TIC dans la fonction RH accompagnait l'émergence d'un modèle de GRH construit notamment autour de la notion de partage de la fonction. Ce nouveau modèle utilise les nouveaux outils informatiques pour donner naissance à l'*Employee Self Service* (libre service ressources humaines-LSRH). Face à la diversité d'utilisation du LSRH, par des entreprises encore qualifiées d'innovantes, il convient de nous interroger sur les enjeux et les effets de la mise en œuvre de cette nouvelle pratique RH. Quelles stratégies les directions des ressources humaines mettent-elles en place ? Comment la fonction RH évolue-t-elle dans ce contexte ? Quels nouveaux modes d'organisation sont mis en place ? Quels nouveaux liens sont créés entre la GRH et le management stratégique de l'entreprise ?

Dans la continuité d'études portant sur l'intranet RH (Castro Gonçalves, 2001) et sur l'émergence d'un nouveau modèle de GRH (Barthe, 2001), notre communication a pour objectif de faire un état des lieux exploratoire du LSRH dans les entreprises françaises et d'identifier les différentes stratégies d'appropriation et d'intégration de ces technologies. À cet effet, nous proposons dans un premier temps de revoir les principes de ce nouveau modèle naissant de GRH et de définir la notion de LSRH. Nous étudions ensuite ses modes d'adoption. Nous concluons cet article en relevant les principaux enjeux et défis autour des applications de LSRH. Loin de tout angélisme technologique, il s'agit ici d'enrichir la réflexion autour de la formation des stratégies RH et de l'intégration des TIC en nous fondant notamment sur les théories de l'apprentissage.

1. TIC et ressources humaines : renouvellement ou "e-volution" de la GRH

Les technologies de l'information pénètrent toutes les fonctions de l'entreprise : hier les ERP, aujourd'hui le CRM. L'adoption de ces technologies est souvent justifiée par une amélioration de l'efficacité des services (productivité, délais, qualité de la décision). Toutefois, leur mise en œuvre influence les processus de l'organisation. Qu'en est-il pour la GRH ? Cette interrogation porte particulièrement sur le lien TIC-GRH : en effet, si les technologies de l'information ne sont pas une nouveauté en GRH² (Barthe, 2001 ; Silva, 2001), les TIC qui associent information et communication interfèrent avec l'ensemble des processus de la GRH.

Les TIC regroupent les technologies permettant de communiquer (*workflow* et *groupware*, messageries et réseaux intranet, Internet et extranet), de stocker et d'accéder aux données (architecture client-serveur, entrepôts de données) ainsi que les outils permettant de donner un sens aux données, de créer une information (ERP, *datamining* et *knowledge management*) (ANACT, 1999 ; Barthe, 2001 ; Fabre et Merck, 2001 ; Silva, 2001). Elles se caractérisent par une convergence de l'information et de la communication et un accroissement de la quantité et de la qualité de l'information transmise, une explosion des communications, une automatisation et une mémorisation des processus de plus en plus large (Silva, 2001). L'emploi des TIC dans le SIRH banalise l'accès à une information RH. Elles favorisent la décentralisation des décisions, c'est-à-dire un partage de la fonction RH, la responsabilisation des salariés qui gagnent en autonomie et une remise en question du rôle traditionnel de la hiérarchie (Fabre et Merck, 2001).

L'adoption de ces nouvelles technologies détermine-t-elle pour autant une nouvelle manière de gérer les ressources humaines ? Il semble que cette logique prédomine aujourd'hui. À la lecture des travaux de synthèse du premier Symposium international des ressources humaines³, les directeurs des RH adoptent un SIRH dans le but d'améliorer l'efficacité et la rapidité des différentes activités de GRH - recrutement et sélection, gestion du personnel, gestion des compétences et formation, gestion des rémunérations, gestion de la performance, gestion des connaissances, gestion du travail, etc. (Targowski et Deshpande, 2001). Au-delà des problématiques traditionnelles en système d'information d'adoption des technologies par les utilisateurs finaux, il apparaît que le *reengineering* des processus RH est une condition de succès de la mise en œuvre du système d'information et de communication RH (SICRH) (Fabre et Merck, 2001 ; Silva, 2001). Même si l'on ne se situe pas dans une approche déterministe, l'émergence d'un nouveau modèle de GRH apparaît alors comme la conséquence de l'adoption des TIC. Cependant, de nombreux auteurs ont souligné la nécessité de faire évoluer la fonction RH indépendamment des nouvelles technologies. C'est pourquoi, nous étudierons dans un premier temps la manière dont la fonction RH évolue, puis en prenant exemple de l'intranet RH - la technologie la plus adoptée actuellement - et du Libre service RH, nous montrerons que le SIRH et la fonction RH évoluent de manière concomitante selon un processus d'apprentissage qui permet de mettre en évidence une stratégie émergente d'intégration des technologies RH.

2. Les services RH utilisent depuis longtemps des logiciels de paie, des micro-ordinateurs et des SIRH qui stockent les informations.
3. RH & NTIC, évolution ou révolution ? Travaux de synthèse du SIRH de Marrakech 2001, Groupe Liaisons, 2001.

1.1 Émergence d'un "nouveau" modèle de GRH

La fonction Ressources humaines n'a cessé d'évoluer comme en témoigne l'histoire de son nom : d'abord inexistante, elle devient une prérogative du secrétaire général, puis Gestion du personnel, Gestion des ressources humaines, et aujourd'hui Gestion du capital humain ou Gestion du développement humain. Comme il a été abondamment montré, ces intitulés sont associés à différents modèles de GRH et différents "états du monde". Toutefois, cette histoire de la fonction RH ne s'inscrit pas dans une perspective évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Les modèles de GRH successifs ne sont pas des ensembles distincts de pratiques sélectionnées *ex post* par l'environnement mais un ensemble croissant de pratiques dont l'articulation et la focalisation varient selon les modèles : le passage de la gestion du personnel à la GRH ne supprime pas la gestion de la paie et la veille juridique. Nous postulons donc que l'émergence de nouveaux modèles de GRH se caractérise par une modification des processus RH suivie parfois de l'apparition de nouvelles pratiques. Dès lors, il faut chercher, au-delà de l'évolution, et non pas révolution, Internet dans la focalisation sur les processus RH qui conditionne la réussite d'une stratégie d'intégration des TIC dans les SICRH la nature souvent qualifiée de "révolutionnaire" du modèle de GRH émergent.

Pourtant, ce dernier modèle se présente également comme une réponse possible aux évolutions nombreuses de l'environnement. En effet, si la fonction RH veut contribuer à la performance d'une organisation, elle doit tenir compte des évolutions socioculturelles profondes de la Société de l'Information marquée par :

- le vieillissement de la population dans les économies occidentales ;
- l'émergence de nouvelles catégories de travailleurs (*knowledge workers* et *knowledge technologists*) qui se définissent eux-mêmes comme des professionnels, plus attachés à leurs compétences qu'à leur employeur (Drucker, 2001) ;
- un retournement du marché du travail favorable aux employés ;
- les attentes des nouvelles générations qui aspirent notamment à apprendre de leur travail (Jurkiewicz et Brown, 1998) afin notamment de développer leur employabilité (Cappelli, 2000) ;
- le partage de l'information sous l'effet notamment d'Internet et des "agents intelligents" qui modifient les relations de pouvoir (Monod et Rowe, 1999).

Pour certains auteurs (Bouchez, 1999 ; Cappelli, 2000), ces évolutions appellent à une redéfinition du "contrat d'emploi" qui était construit sur la sécurité de l'emploi et une carrière garantie au profit d'un nouveau contrat, défini comme un partenariat à durée indéterminée, qui conjugue les exigences d'employabilité des employés et les contraintes d'efficacité, de performance et de flexibilité des organisations. Ce nouveau contrat passe par une individualisation de la GRH et donc par une décentralisation accrue des processus RH.

Outre, les évolutions socioculturelles, l'environnement de la fonction RH se modifie sous l'effet de l'hypercompétitivité qui se traduit par un basculement d'une logique organisationnelle verticale vers une logique centrée sur les processus et un éclatement progressif de l'organisation (Bouchez, 1999) favorisant l'apparition des nouvelles formes d'organisation comme l'organisation virtuelle et l'entreprise individualisée (Ghoshal et Bartlett, 2001). De plus, le capital humain et plus précisément ses connaissances et ses compétences constituent la principale source d'avantage concurrentiel (Pfeffer, 1994). Le facteur humain devient alors un des moteurs de la stratégie et de la performance des entreprises qui dépend de la mise en cohérence de l'intelligence collective de l'ensemble du personnel autour d'un projet partagé (Hamel et Prahalad, 1989). Pour répondre à cette exigence de contribution à la création de valeur, la fonction RH s'est enrichie de nouvelles missions dans le but de dépasser son rôle traditionnel d'administration du personnel au profit d'activités à forte valeur ajoutée (Guérin et Sire, 1998). Ulrich (1996) identifie ainsi quatre pistes d'évolution de la fonction RH :

- gérer le rôle stratégique de la fonction RH (c'est-à-dire mettre en cohérence les objectifs de l'entreprise et les différents domaines de la GRH) et permettre à la DRH de devenir un partenaire d'affaire (Morhman et Lawler, 1993)

- conduire le changement organisationnel ;
- motiver les ressources humaines en développant un management de proximité construit sur un partage des missions RH avec les managers opérationnels ainsi que la mise en place d'outils de GRH et d'accès à l'information RH performants ;
- gérer de manière efficace les tâches administratives (Silva, 2001).

Pour des motifs de clarté et parce que nous avançons qu'ils traduisent mieux les grandes évolutions de la fonction RH, nous regrouperons les évolutions possibles identifiées par Ulrich (1996) en deux rôles :

- le rôle stratégique (Beer, 1997) ;
- et le rôle de soutien, synonyme de partage de la fonction et de management de proximité.

Le management de proximité incarne la décentralisation inévitable des activités RH (Igalens, 2001). Il passe par une amélioration de la qualité du service RH, un *reengineering* des processus RH et l'évolution d'un métier d'administrateur vers un métier de conseil des professionnels RH (Bouchez, 1999). Il permet de libérer des ressources pour les missions stratégiques de la direction des RH.

Ainsi, il est possible de voir émerger un nouveau modèle de GRH, que l'on peut qualifier de gestion stratégique des ressources humaines, qui appelle à un *reengineering* de la fonction comme réponse possible aux évolutions de l'environnement. Ce modèle place le partage de la fonction au cœur des processus RH. Dans ce contexte, les TIC sont un support potentiel des mutations des pratiques RH et du management (Barthe, 2001 ; Matmati, 2001 ; Peretti, 2001) ; les premières analyses de l'utilisation intensive des TIC par la fonction RH mettent en évidence les prémisses d'un nouveau modèle de GRH (Brasseur et Picq, 2000). Nous reprenons donc partiellement l'hypothèse actuelle (Fabre et Merck, 2001 ; Matmati, 2001 ; Silva, 2001) : l'intégration des NTIC dans le SICRH répond à un souci d'efficacité, mais nous soutenons qu'elle ne produit pas un *reengineering* de la fonction ; répond plutôt à un besoin de *reengineering* qu'elle accélère. À la question les technologies de l'information font-elles évoluer la GRH vers un nouveau modèle (Matmati, 2001), nous répondons oui. Pas seulement à cause des effets de ces technologies sur l'organisation mais également parce qu'elles permettent la mise en forme d'un modèle de GRH adapté aux exigences actuelles de la fonction RH. Dès lors, il nous apparaît préférable de parler de co-évolution des SIRH et de la fonction RH. Nous proposons dans les sections suivantes d'illustrer cette co-évolution et d'identifier les stratégies d'intégration des TIC.

1.2 De l'intranet RH au Libre service RH

Depuis ces cinq ans, on constate une adoption croissante des intranets au sein des services RH. Castro Gonçalves (2001) identifie deux catégories d'événements liés à l'adoption et l'évolution de ces réseaux informatiques internes :

- les événements endogènes (l'arrivée d'un nouveau responsable RH, une nouvelle stratégie ou une nouvelle politique RH, un changement organisationnel, des restructurations et des fusions) ;
- et/ou à des événements exogènes (nouvelle législation sociale, pressions temporelles et spatiales accrues, besoin de réactivité et de flexibilité).

Il s'agit de faits générateurs dans l'acception juridique du terme qui vont inciter, provoquer l'adoption des TIC et l'évolution des SIRH. Les intranets apparaissent comme un moyen permettant de répondre à l'accroissement du nombre de décisions qu'impose un environnement dynamique (Bitouzet et al., 1997) et de répondre au souhait partagé de modernisation et de rendre transparent les processus RH. Ainsi les intranets RH de première génération, intranets de publication et de communication RH (Castro Gonçalves, 2001), privilégient l'accès aux informations institutionnelles RH et sociales ainsi qu'à la communication interne directe.

Après les échéances de l'an 2000 et de l'Euro, les directions des systèmes d'information (DSI) et des directions des RH se concentrent sur le développement d'outils informatiques spécifiques ou plus largement du SICRH (Silva, 2001 ; Laval et Guilloux, 2002). On peut toutefois s'interroger sur l'étendue de l'utilisation des innovations potentielles dans les SICRH. Pour certains auteurs (Tansley

et Watson, 2000) ce sous-emploi des technologies de l'information, qu'explique une approche système plutôt que processus de la mise en œuvre des technologies, constitue même des barrières à une utilisation efficace des SICRH. De plus, la multiplicité des configurations possibles, le caractère non transférable et ambiguë des technologies ainsi que les désillusions portant sur leur efficacité ont poussé les directions des RH à chercher à mieux maîtriser le processus d'intégration. De nombreuses actions mettant l'accent sur l'appropriation comme la formation et l'accompagnement des utilisateurs finaux, la participation des responsables concernés, la communication interne et le *benchmarking*, ont permis d'accroître l'utilisation des outils mis en place (Castro Gonçalves, 2001).

C'est dans un tel contexte de développements quantitatifs et qualitatifs des intranets RH et de réflexion sur les conditions de réussite de leur mise en œuvre que l'on voit apparaître les premières applications dites de Libre service Ressources humaines (LSRH). Ceux sont principalement des solutions applicatives automatisées basées sur le web (intranets ou Internet), permettant aux employés de consulter, d'insérer, de mettre à jour, autrement dit de gérer les informations qui leur sont propres. Alors que les premières applications se limitaient à la consultation et à l'insertion d'informations administratives personnelles (adresse, statut marital, nombre d'enfants, etc.), les applications plus récentes élargissent les informations auxquels les employés ont accès et mettent en avant la possibilité de prendre des décisions. Les applications de LSRH se développent selon trois axes :

- une offre de services liés aux activités extra-professionnelles permettant par exemple de choisir la destination de vacances ou de se connecter à une banque, tenant compte ainsi du comportement réel des salariés ayant accès à Internet qui passent en moyenne 50 minutes par jour à surfer ;
- la possibilité de gérer leur travail, notamment leur agenda et leur temps de travail, sous le contrôle du supérieur hiérarchique ;
- la possibilité de gérer différents aspects de leur relation d'emploi, notamment leur rétribution globale (choix du mix rémunération, suivi et choix relatifs à l'intéressement, aux primes, à la participation) (Tropman, 2001), leur développement (possibilité de construire et de suivre un plan formation tenant compte des opportunités de carrières existantes et diffusées dans l'entreprise, des compétences requises et des formations disponibles, CV en ligne et bourse d'emploi).

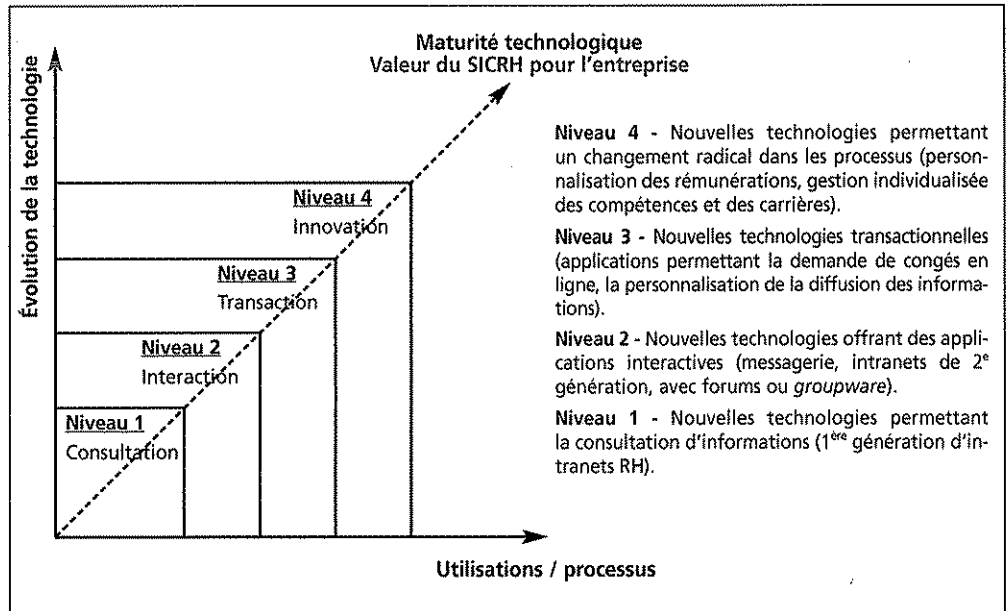
Outre une simplification et une efficience accrue des procédures administratives (gain de temps, économie de papiers) pour les salariés et la DRH, le LSRH offre de nombreux avantages. Au-delà du déport ou partage des tâches de saisie qui libère la GRH de ses routines administratives, ces applications offrent une meilleure connaissance de l'ensemble des salariés. La centralisation et le stockage de données mises à jour constamment favorisent une analyse des profils des acteurs de l'entreprise plus approfondie grâce à des outils comme le *datamining* utilisé notamment en marketing. Elles permettent aux managers de prendre de "meilleures" décisions opérationnelles sur la base d'une information de meilleure qualité⁴. Une base de données RH actualisée et enrichie permet également à la direction des RH de prendre de meilleures décisions stratégiques.

Mais au-delà d'une efficience accrue de la GRH, le LSRH et le nécessaire *reengineering* des processus RH qu'appelle la capacité de choisir accordée aux employés, permet de dépasser le management de proximité et d'étendre le partage de la fonction à la personnalisation (Peretti, 2001). Selon la littérature en marketing (Peppers et Rogers, 1998), la personnalisation de la relation est un déterminant de la fidélité qui, comme en témoigne les nombreux travaux sur la supposée absence d'implication des salariés et la guerre des talents, constitue un défi majeur pour la GRH. Ainsi, au-delà de simple dépositaire d'informations, le LSRH représente une source d'interactivité qui renforce la contribution des activités de la fonction RH et change la manière d'aborder les préoccupations individuelles et collectives des collaborateurs internes dans un sens qui favorise les capacités de flexibilité et de renouvellement de l'organisation (Ghoshal et Bartlett, 1998).

4. Il faut souligner ici que la qualité de l'information ne suffit pas, il faut que les managers possèdent les compétences nécessaires en GRH et/ou qu'il puisse accéder à des ressources telles que les centres d'appel ou les bases de connaissance RH. La direction RH joue alors un rôle de conseil et de soutien aux clients internes (Peretti, 1997).

Cependant, pour profiter de toutes les potentialités du LSRH, les organisations et ses membres doivent maîtriser ces technologies. Nous fondant sur le cadre d'évolution de l'interrelation entre les personnes, les TIC et l'organisation, suggéré par Jacob (1999), nous proposons le tableau ci-dessous (figure 1) pour illustrer le lien entre l'évolution des technologies et le degré de "maturité" du SIRH.

Figure 1 - Les niveaux d'intégration technologique des SIRH dans les entreprises (adapté de Jacob R., 1999).



Selon Jacob (1999), l'intégration des TIC passe d'abord par une relation passive entre l'utilisateur et l'information : celle-ci est rendue disponible selon un principe d'instantanéité et de délocalisation ("l'information ici et maintenant"). Puis cette relation, assurant la communication entre différentes personnes, services, sites géographiques, devient interactive. À un niveau plus élevé d'intégration de la technologie, ces personnes seront capables de réaliser et de gérer des transactions en ligne. Cette évolution relative à l'utilisation de la technologie génère un processus d'apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 2002) : les pratiques RH co-évoluent avec la technologie, selon un processus d'appropriation progressif des utilisateurs (services RH, encadrement et salariés), tout en enrichissant les schémas mentaux présents dans l'organisation. Nous proposons d'ajouter un dernier niveau où l'intégration technologique favorise une innovation organisationnelle (organisation virtuelle, entreprise individualisée) source potentielle d'avantage concurrentiel. Arrivé à ce stade de maturité technologique il est possible de favoriser l'innovation, c'est-à-dire un contexte organisationnel favorisant les actions innovantes. Ce stade de maturité nécessite un d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 2002) et produit une modification de schémas mentaux existants.

L'évolution du SICRH et plus particulièrement du LSRH est liée à un effort important d'apprentissage des utilisateurs (Peretti, 2001) ; plus la technologie est développée ou complexe, plus les utilisateurs doivent être matures. La valeur stratégique des technologies est donc déterminée par le degré d'appropriation de ces technologies par les utilisateurs.

1.3 Quelle stratégie pour intégrer les nouvelles technologies RH ?

De nombreux auteurs en management stratégique (Porter, 1985 ; Barney, 1997) insistent sur l'importance des technologies en tant que source d'avantage concurrentiel. Mais au-delà de la création de barrières à l'entrée (Porter, 1986) ou à la mobilité (Wernerfelt, 1984), les entreprises mettent en œuvre des stratégies technologiques se fondant largement sur des éléments relationnels - avec l'État,

les concurrentes, les prestataires externes et internes (Dussauge et Ramanantsoa, 1986 ; Dussauge et al., 1988). Ces stratégies qui favorisent l'émergence d'organisation virtuelle ou en réseau, reposent sur la capacité des technologies à faciliter l'innovation organisationnelle. Selon le modèle des compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Stalk et al., 1992 ; Teece et al., 1997), l'avantage concurrentiel naît des différentes voies développées par une entreprise pour coordonner et combiner ses actifs stratégiques (SI et RH). Dans ce sens, Ramiller et Swanson (1997) observent que les systèmes d'information sont construits collectivement. Ils sont influencés par des communautés organisationnelles qui servent de catalyseurs au développement de l'innovation. Les efforts des membres de la communauté et leurs interactions produisent une vision organisante qui construit un sens à l'opportunité d'innovation organisationnelle. L'étude des rapports entre les technologies et les organisations a mené à rejeter tout déterminisme technologique en faveur d'une co-production des TIC et de l'organisation (Poole et Desanctis, 1992, 1994 ; Orlikowski et Robey 1991 ; Orlikowski, 1992 ; Orlikowski et al., 1996 ; Groleau, 2000). De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les systèmes d'information co-évoluent avec les stratégies RH selon un processus d'apprentissage et les faits générateurs.

Ce processus d'apprentissage et l'effet de structuration des TIC qui déterminent l'intégration des technologies de l'information nous amène à considérer le déploiement de stratégies d'intégration de ces technologies au sein des services RH de type émergentes. Elles sont définies par Mintzberg comme le produit d'actions non programmées *ex ante*. Il ne s'agit cependant pas d'un processus de tâtonnement dans la quête de la "meilleure" organisation mais plutôt d'une maîtrise du changement organisationnel considéré ici comme « *un processus interne à l'activité des membres de l'organisation, de construction et d'expression de solutions en vue (ou en cours) de réalisation d'un projet inédit (novateur), dont on ne sait par conséquent s'il aboutira aux options choisies initialement ou si, a contrario, celui-ci ne demandera pas des révisions successives au cours de sa réalisation* » (Dieuaide, 2002). Parmi les dix écoles de pensées en stratégie identifiées par Mintzberg (1990), l'apprentissage nous semble la plus adaptée à l'analyse d'un processus émergent. Dès lors, on peut concevoir que la direction des RH "apprend" progressivement à (re)connaître son environnement et à évaluer ses capacités/compétences à produire le changement organisationnel que semble appeler le modèle de e-GRH. La formation de la stratégie organisationnelle apparaît ainsi généralement comme désordonnée, voire contradictoire.

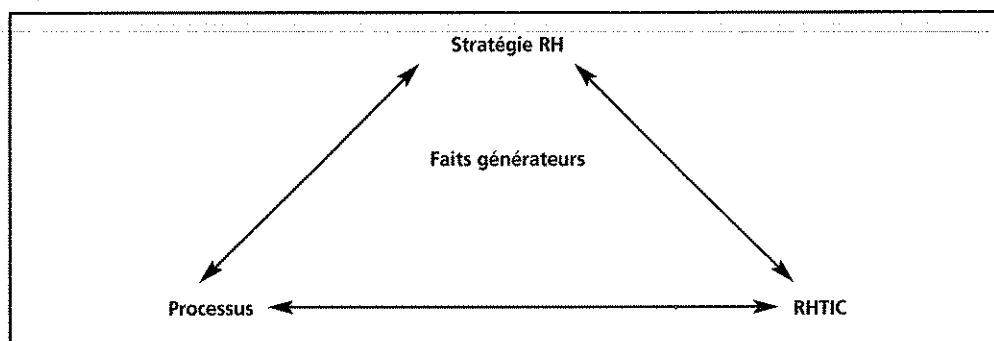
Il nous paraît pertinent de souligner que, face au défi fortement médiatisé que représente la "nécessaire" évolution technologique, une atmosphère de confusion et d'incertitude entoure la diffusion des TIC dans les organisations ainsi que leur dimension stratégique réelle. Au-delà de l'apprentissage par les utilisateurs, l'appropriation de la technologie commence dans le processus même de conception/intégration. Les équipes projets chargées du développement des LSRH sont des lieux privilégiés d'apprentissage pour les acteurs de l'informatisation de la fonction RH, quant aux potentialités, aux contraintes techniques et humaines et aux processus nécessaires au développement des nouvelles technologies (Picq, 2000 ; Castro Gonçalves, 2001). La direction des RH est ainsi plus à même de suivre l'évolution rapide des technologies mises en place et celle des besoins des utilisateurs. Au lieu de s'attacher à la mise en œuvre des technologies, la DRH doit plutôt développer une mise en forme de celles-ci. La distinction repose sur le caractère "chemin faisant" ou dépendance de sentier (Kogut et Zander, 1992) de l'intégration technologique qui introduit une perspective dynamique et temporelle, alors qu'une logique de mise en œuvre se révèle instrumentale, systémique et statique.

Si l'utilisation de la technologie évolue dans le temps, la politique RH réellement menée, et notamment les processus RH dans l'organisation supportés par la technologie, diffèrent alors des intentions stratégiques initiales. Ils résultent de l'interaction entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente. Le modèle générique de formation de la stratégie distingue deux phases :

- le mouvement stratégique qui trouve une certaine cohérence et s'entretient lors d'une longue période de reproduction ;
- une période de rupture sous l'influence de faits générateurs exogènes et endogènes structurants qui remet en cause cette cohérence et provoque des changements globaux (De la Ville, 1996) se traduisant par une série de décision locales non coordonnées spontanée qui orientent les choix au sein de l'organisation (Mintzberg et Waters, 1982).

L'effet de structuration de la technologie s'étend ainsi aux actions stratégiques et aux processus RH : les décisions stratégiques présentes produisent des effets sur le processus d'accumulation technologique et inversement (Dierickx et Cool, 1989). Le développement d'une technologie influe directement sur les processus cognitifs des membres de l'entreprise relatifs à la formation de la démarche stratégique. La capacité d'absorber les technologies apparaît donc essentielle pour la formation de la démarche stratégique (Cohen et Levinthal, 1990). Ainsi dans le cadre de notre réflexion, nous proposons l'hypothèse d'une interaction triptyque entre stratégie RH, processus RH et TIC.

Figure 2 - Lien entre stratégie RH, organisation et TIC.



Notre objectif n'étant pas de tester cette hypothèse à partir d'éléments empiriques, nous proposons "chausser cette paire de lunettes" pour faire un état des lieux du LSRH au sein des entreprises en France.

2. Méthodologie et résultats de la recherche

2.1 Instrumentation de la recherche

Le recueil des données s'est réalisé par l'intermédiaire d'un questionnaire adressé par voie électronique en juin 2001 à différents acteurs, initialement identifiés, concernés par des projets de création ou de développement d'applications LSRH. Les réponses nous ont été envoyées par voie électronique. Elles ont fait l'objet d'un approfondissement par entretien téléphonique ou en face-à-face avec pour objectif de faire un état des lieux des applications LSRH et de retracer chronologiquement les différentes actions liées à ces projets. L'analyse de ces résultats repose sur une démarche interprétative. Notre objectif est d'identifier les enjeux et les défis de la mise en forme des LSRH en mettant l'accent sur l'influence réciproque de l'évolution technologique et des stratégies RH.

Notre étude s'appuie sur un échantillon de dix-huit grandes entreprises en France, de divers secteurs d'activité (tableau 1). Les entreprises de notre échantillon réalisent en moyenne 67% de leur chiffre d'affaire en France et, en moyenne, 62% des employés de ces entreprises travaillent dans l'e-business. Le LSRH semble donc *a priori* lié à la nouvelle économie. La majorité des services RH étudiés (67%) jouissent d'une autonomie de décision. Un tel résultat peut s'expliquer par la spécificité de la GRH qui, dans son organisation, son fonctionnement et ses rôles dépend fortement du contexte national. Cependant, la communication interne qui passent principalement par les intranets RH échappe pour la moitié de notre échantillon au contrôle de la DRH.

Tableau 1 - Caractéristiques de l'échantillon.

Secteur d'activités	Industrie	Distribution	Banque/ Assurances	TI/ Télécoms	Services	Transport	Administration
Effectifs en %	33	6	22	22	6	6	6
Taille de l'entreprise	< 200		200 - 4 000		4 000 - 10 000		> 10 000
Effectifs en %	0		41		24		35

2.2 Un état des lieux du Libre service Ressources humaines dans les grandes entreprises françaises

Si le LSRH est employé par toutes les entreprises de notre échantillon confirmant ainsi qu'il répond à un besoin, son usage est encore relativement récent : 45% des directions des RH ont commencé à l'adopter à partir de 1997, 33% l'intégreront entre 1999 et 2000, 10% envisagent de l'intégrer courant 2002. Seulement deux entreprises de notre échantillon l'ont adopté avant cette période : une entreprise du secteur des TIC/télécoms en 1990 et une entreprise du secteur banque/assurance en 1996.

Cependant, si les répondants déclarent utiliser ou vouloir utiliser le LSRH, ils ne le définissent pas de la même façon :

- 69% des utilisateurs, l'identifient à « des applications permettant la demande et l'offre en libre service des services RH via le web » et vont ainsi dans le sens du partage et de la personnalisation de la GRH ;
- 28% l'identifient à la « consultation d'information RH ».

Ce premier résultat nous amène à penser que le LSRH ne se situe encore qu'au début du niveau de maturité technologique transactionnel, nonobstant son potentiel stratégique largement reconnu dans des applications liées :

- à la mobilité et au recrutement (47%),
- à l'ingénierie des compétences (33%)
- et à la gestion du temps (33%).

Les entretiens nous ont permis de préciser ce premier résultat. Après une première expérimentation portant sur des applications liées à l'administration du personnel juées non stratégique, les DRH mettent l'accent sur des applications innovantes dévoilant ainsi une vision à plus long terme des avantages du LSRH. Il convient toutefois de souligner que les rémunérations ou le management des connaissances apparaissent peu (13% dans les deux cas) comme des applications potentielles du LSRH confirmant les tendances observées avec les intranets RH (Castro Gonçalves, 2001 ; Matmati, 2001).

Les usages de ces applications diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre. Il est possible néanmoins de dégager des tendances générales :

- pour 56% des répondants le LSRH permet d'améliorer la productivité des services RH,
- 31% y voient un moyen d'améliorer la communication,
- 25% seulement y voient un moyen d'impliquer les employés et les managers dans la GRH.

L'adoption des TIC et notamment du LSRH n'est globalement pas associée à une amélioration du comportement et des attitudes des employés, ni à une restructuration des activités RH, ni une amélioration de l'information dont dispose la DRH qui sont clairement des dimensions stratégiques de la GRH. Il faut cependant noter que le LSRH est adopté en vue d'accroître l'efficacité individuelle des employés (19%). On peut donc voir se dessiner une image de la mise en forme du LSRH qui, bien que défini comme une offre de service RH en ligne, n'a pour objectif que d'améliorer la productivité de la fonction RH et d'initier le partage de la fonction en impliquant les salariés aux décisions relatives à leur carrière sans pour autant les laisser décider⁵. Le LSRH apparaît donc seulement comme un outil supplémentaire pour mobiliser et impliquer les ressources humaines. Il n'est pas assimilable à l'instrument d'une nouvelle stratégie RH confirmant nos hypothèses d'une co-évolution de la GRH et des TIC au cours d'un processus d'apprentissage. De plus, on peut supposer que les principaux acteurs du LSRH ne se situent encore qu'au niveau 3 de maturité technologique, le niveau transactionnel. De même, les principaux enjeux associés à l'intégration du LSRH ne sont pas des enjeux organisationnels (transferts des tâches RH, flexibilité, automatisation de l'information, restructuration de la DRH) mais des enjeux techniques (homogénéisation, partage de l'information et intégration au SI existant). Comme pour les intranets RH, c'est encore une approche système qui domine les problématiques d'intégration des TIC.

5. Ainsi, l'employabilité qui est de la responsabilité du salarié n'est recherchée par l'intermédiaire du LSRH que par une entreprise.

De plus, pour nos interlocuteurs, ceux sont les faits exogènes qui ont le plus d'influence sur les RH infirmant l'hypothèse d'un renouvellement du modèle de GRH qui serait plus du domaine de l'idéologie (Cadin et Guérin, 1999). Ils citent ainsi comme principales évolutions influençant les RH :

- l'arrivée de l'ARTT (56%),
- le passage à l'Euro (37,5%),
- une restructuration interne (25%).

Les stratégies de l'entreprise (nouveaux projets, déspecialisation), les politiques (base TALENT, besoin de communication) et pratiques RH (stock-options, bourse à l'emploi, développement de l'intranet) n'impactent les RH que dans 6% des réponses. L'adoption des technologies favorisant le LSRH est également renforcée par la présence massive des éditeurs indépendants ou des sociétés de services et en l'occurrence des offres multiples du marché. Cependant, ces dernières souvent présentées comme les *best practices*, sont généralement jugées insuffisantes par les DRH.

Si l'on accorde aux faits générateurs exogènes un rôle déterminant, on comprend que les projets LSRH soient majoritairement à l'initiative des DRH (72%) qui les financent entièrement (59%) ou en collaboration avec les DSI (18%). En effet, comme l'objectif principal est un gain de productivité sans conséquence organisationnelle ou sur les RH *a priori*, il semble difficile d'impliquer les autres fonctions de l'entreprise dans leur financement. De même, l'utilisation de ces applications n'est pas refacturée (81%). Si les DRH ont encore beaucoup de difficultés à justifier les investissements autour du LSRH, des forts enjeux économiques sont toutefois à l'œuvre autour de leur adoption. Pour 64% de l'échantillon, ces projets informatiques vont durer jusqu'à un an, alors que l'on estime que les nouveaux projets en nouvelles technologies durent entre 3 et 6 mois. Au-delà des difficultés rencontrées en phase de conception, le temps du projet est en partie lié à des faits générateurs endogènes qui imposent parfois des réajustements dans le processus d'implémentation. Ces faits générateurs endogènes sont notamment l'inertie des utilisateurs due principalement à des freins psychologiques et culturels ou encore à une résistance au changement. Pour faire face à ces contraintes, les DRH prévoient des politiques d'accompagnement constituée par des actions en terme de communication interne (13 réponses) et/ou de formation (10 réponses).

2.3 Les changements qui accompagnent la mise en forme du LSRH

Si l'adoption d'un LSRH n'a pas un objectif stratégique de *reengineering* des processus RH visant à libérer la fonction des tâches administratives, d'amélioration de la qualité de l'information RH et de personnalisation de la gestion des employés, il n'en demeure pas moins qu'au-delà d'une simple fonction de recueil et stockage d'informations, les LSRH peuvent être source d'interactivité renforçant ainsi la contribution de la GRH à la création de valeur en changeant notamment la manière d'aborder les préoccupations individuelles et collectives des collaborateurs internes. Les LSRH modifient ainsi la façon de travailler des DRH et leur rôle vis-à-vis de l'ensemble de l'entreprise. La centralisation des données/informations/connaissances et leurs mises à jour fréquentes rendent la fonction RH plus réactive par une réduction du temps⁶ de recherche d'informations pertinentes et actualisées et de saisie des données⁷. Le temps libéré :

- se traduit par un gain de productivité pour 14% des répondants,
- permet un recentrage de la FRH sur les activités à forte valeur ajoutée pour 21% de l'échantillon.

L'adoption d'un LSRH semble donc soutenir l'émergence d'une fonction RH plus stratégique. Cependant, aucune tendance générale ne se dégage quant aux moyens de cette évolution :

6. 29 % des répondants estiment que le LSRH fait gagner du temps aux membres de la DRH.

7. 36 % des répondants reconnaissent qu'il s'agit ici d'un des principaux avantages du LSRH assimilant la saisie à une tâche sans valeur ajoutée.

- automatisation des tâches (7%),
- transfert des tâches vers les managers et les employés (7%),
- meilleure communication (7%),
- partage d'informations (7%).

Dans la même optique de déport des tâches administratives et de recentrage, il est possible de constater un fort mouvement d'externalisation des fonctions RH (56%) portant principalement sur la paie. Mais la gestion du LSRH et du SICRH reste dans la sphère de l'entreprise (80%) principalement pour des motifs de sécurité (33%) et un fort scepticisme quant aux possibilités des ASP (*Applications Services Provider*⁸).

Cette différence entre l'objectif recherché d'efficience accrue et les avantages de recentrage de la fonction RH sur des missions plus stratégiques, ainsi que la forte hétérogénéité des fonctionnalités utilisées peuvent s'expliquer par le niveau relativement faible de maturité et de compétence technologique des DRH qui d'ailleurs voient dans la maîtrise (20%) et la maintenance (30%) du LSRH les principaux freins à son utilisation. La fonction RH est ainsi amenée à penser la mise en forme du LSRH par la création de postes rattachés au domaine technologique (des responsables SICRH, des webmasters, des responsables éditoriaux, etc.).

Les salariés sont la cible privilégiée des applications LSRH comme l'indique la terminologie anglo-américaine d'*Employee Self Service*. De manière idéale, elles leur offrent des possibilités d'intervention et de choix quant à leur parcours professionnels, la gestion de leurs compétences, la détermination de leur rétribution, la gestion de leur travail. Cependant, selon la population interrogée, les principaux avantages du LSRH pour les salariés reposent surtout sur :

- l'ergonomie (facilité d'accès et d'utilisation) et un accès rapide à l'information (29%),
- un accès direct à l'information, hors la hiérarchie, qui améliore sa transparence et sa qualité (29%).

En contrepartie, les DRH attendent de la part des employés une plus grande responsabilisation et réactivité (35%) c'est-à-dire une plus grande implication. Le LSRH n'apparaît pas ou peu comme une technologie susceptible d'améliorer la formation, l'autonomie, l'employabilité, la communication, la personnalisation. Le potentiel d'interactivité du LSRH est donc aujourd'hui peu utilisé. Il faut mettre ce résultat en perspective avec les principales limites du LSRH :

- la dépersonnalisation de la relation avec le manager et la DRH citée par 27% des répondants,
- les freins psychologiques ou culturels (18%),
- et l'appropriation des technologies (18%).

Quant aux managers qui assument un rôle essentiel dans le processus d'appropriation à la fois technologique et des processus RH en assurant la fonction d'intermédiaire entre la DRH et les salariés dans le cadre du partage de la fonction RH, ils bénéficient grâce au LSRH :

- d'une facilité d'utilisation quotidienne (25%),
- d'une optimisation de la gestion des équipes (56%),
- et d'un accès rapide aux informations (31%).

Toutefois comme l'ensemble des salariés ceux-ci doivent s'approprier les processus RH et ils finissent par percevoir ce transfert d'activités comme une charge supplémentaire de travail selon 25% des DRH interrogés quand ils ne résistent pas au changement (25%).

8. Hébergeurs extérieurs d'applications.

Discussion et conclusion

Le développement des compétences au sein de la DRH : entre exploitation et exploration des savoirs

Les résultats de nos entretiens nous ont permis de souligner que le développement des technologies RH influence les organisations à différents niveaux. Il pèse notamment sur les processus RH. Toutefois, un tel changement doit passer par le périmètre central d'action de la fonction RH où on assiste à une évolution progressive du modèle de GRH accélérée par la mise en forme du LSRH. L'émergence de ce nouveau modèle repose en partie sur l'enrichissement des compétences et capacités existantes ainsi que le développement de nouvelles compétences des services RH.

On constate ainsi que le développement des savoirs relationnels est au centre des préoccupations des DRH qui, avant de se focaliser sur les activités à forte valeur ajoutée et d'évoluer vers un modèle "tous RH à travers la technologie", doivent :

- favoriser l'appropriation des technologies auprès de nouveaux acteurs impliqués dans la GRH ;
- maîtriser la relation avec les prestataires du domaine des TIC ;
- gérer la relation avec la direction générale afin de justifier les investissements ;
- améliorer la relation avec les DSI pour mieux spécifier ses besoins.

Il leur faut donc développer un savoir technologique, et pas forcément technique, qui fondera ses compétences relationnelles.

La nécessité de développer des connaissances en terme de gestion et de traitement de l'information favorise également l'élargissement des compétences des services RH. Ainsi, après une première approche plus ou moins intuitive de l'information, lors de la mise en place de technologies de niveau 1 (consultation) et de niveau 2 (interaction) (voir figure 1), les services RH se retrouvent avec de riches bases de données centralisées et mises à jour fréquemment. Le LSRH apparaît alors comme une application permettant d'automatiser, de classer, de ranger et de personnaliser ces informations, mais l'exploitation de son potentiel nécessite l'acquisition d'un savoir informatique plus élaboré. Par la suite, ayant une plus grande visibilité de l'organisation, la direction des RH peut revenir sur ses compétences de base en terme de gestion des compétences et de (re)construire des principes organisants supérieurs, ou compétence organisationnel (Kogut et Zander, 1992) pour développer un usage effectif de ces informations.

La création progressive de nouvelles compétences et l'enrichissement des compétences de base de GRH permettront d'alimenter la stratégie RH.

Les situations paradoxales des GRH : défis et enjeux des LSRH

La stratégie d'intégration des nouvelles technologies semble souvent placer la GRH au sein de situations paradoxales : entre une logique de développement du capital humain et downsizing ou rightsizing, entre centralisation de données et externalisation de certains services, entre transparence et rétention de certaines informations, entre autonomie et contrôle des salariés. Pour réussir l'équilibration entre ces différents pôles de tension, les DRH sont amenées à adapter et réajuster progressivement leurs stratégies. Le terme "équilibration", utilisé par Piaget pour désigner la recherche constante de l'équilibre, nous semble bien illustrer la flexibilité nécessaire au processus d'apprentissage des technologies.

En raisonnant en terme de stratégie émergente et de flexibilité, la direction des RH favorise l'accompagnement du changement et le processus d'appropriation progressive des technologies par les salariés. Ce défi s'articule à la fois autour du développement d'un nouveau modèle de GRH et de la recherche d'une maturité technologique permettant de bénéficier des potentialités du LSRH.

L'émergence de stratégies RH fondée sur l'appropriation et l'intégration des applications LSRH

L'analyse des entretiens nous a permis de confirmer que la mise en forme du LSRH suit un processus d'apprentissage : après une première expérimentation portant sur les applications liées à

l'administration du personnel, les directions des RH développent une vision à plus long terme quant aux avantages du LSRH. Une première approche repose alors sur la reconstitution et sur la vie de la mémoire de l'entreprise. Une approche complémentaire émerge actuellement, autour de la notion de personnalisation du contenu des bases de données. L'utilisation de la technologie évolue donc au fur et à mesure de la compréhension, ou appropriation, de ses potentialités et avec la création et la diffusion de nouvelles pratiques RH. On peut ainsi parler d'une co-évolution des processus et des technologies RH, déclenchée ou accélérée et simultanément freinée par des faits générateurs internes et externes ou encore par les effets de mode et l'influence des prestataires de solutions informatiques.

Pour un nouveau regard sur l'intégration des technologies RH : l'apport de la théorie de la structuration

La dynamique d'apprentissage qui caractérise le processus de co-évolution nous amène à rejeter tout déterminisme technologique pour adopter une perspective structurationniste. Ce positionnement théorique permet de souligner le caractère à la fois structurant et structurée de la technologie et des stratégies RH, de manière à assurer le passage entre le niveau de l'action (processus RH et utilisation des nouvelles technologies) et le niveau structurel (stratégie). Les allers-retours entre les deux niveaux peuvent assurer la flexibilité requise pour la constitution progressive d'un nouveau modèle de GRH et d'une maturité sur les usages de ces technologies.

Quelques problèmes à étudier

Il convient de noter que les applications de LSRH posent une série de problèmes qui ne sont pas abordés dans cette étude. En premier lieu, il s'agit des problèmes de respect du droit de l'information et du respect à la vie privée des salariés. La nature des informations personnelles stockées et leur utilisation sont fortement réglementées, il convient que l'entreprise développe une éthique de l'information. De plus, plusieurs études en marketing ont montré que la personnalisation n'était pas souhaitée par tous les individus ni qu'il fût profitable pour une entreprise d'étendre la personnalisation à l'ensemble de ces clients. Cependant, des pratiques de GRH différenciées selon les individus posent des problèmes d'équité qu'il convient d'étudier. Enfin, le potentiel de personnalisation et le partage de la GRH interroge le rôle de deux acteurs : quels seront les missions de l'encadrement et des syndicats dans un modèle où les employés gèrent eux-mêmes les différents éléments de leur relation d'emploi ? De plus, il est intéressant pour compléter cette étude d'étudier le développement des compétences des services RH, des managers et des employés, nécessaire à l'appropriation de ces technologies et d'étudier, dans une perspective *competence-based*, l'influence de ces compétences sur les compétences centrales de l'entreprise. Il convient également de compléter ces résultats par une analyse dynamique plus approfondie des influences respectives des stratégies RH et des TIC sur le résultat de la co-évolution.

Bibliographie

- ANACT (1999), "NTIC : De quoi parle-t-on ?", Eude Tico : "Technologies de l'information et de la communication dans les organisations", G. Cascino (coord.).
- Argyris C. et Schön D.A. (2002), "Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique", DeBoeck Université, Bruxelles.
- Barney J.B. (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison Wesley.
- Barthe S. (2001), Les technologies du Web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la GRH", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 41, p. 5-20.
- 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, p. 49-56.
- Bitouzet C., Fournier P. et Du Montcel B.T. (1997), "Management et intranet", Éditions Hermès, Paris.
- Bouchez J.-P. (1999), "La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir", dans D. Weiss (coord.), "Les Ressources Humaines", Les Éditions d'Organisation, Paris, p. 7-51.
- Brasseur M. et Picq T. (2000), "La Silicon Valley : Modèle précurseur ou marginal ?", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février.

- Cadin L. et Guérin F. (1999), "La gestion des ressources humaines", coll. Les topos, Dunod, Paris.
- Cappelli P. (2000), "Managing Without Commitment", *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 4, p. 11-24.
- Castro Gonçalves, L. (2001), Les usages des intranets développés par les FRH des entreprises françaises : mise en œuvre, enjeux et changements organisationnels", *Gestion 2000*, n° 3, p. 125-144.
- Cohen W.M. et Levintahl D.A. (1990), "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.3 5, n° 1, p. 128-153.
- De la Ville (1996), "Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie", université de Jean Moulin-Lyon III.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35, 12, p. 1504-1511.
- Dieuaide P (2002), "Apprentissage organisationnel, gestion des savoirs et des conflits", annales de la 14^e édition du séminaire Organisation, innovation et international de l'université technologique de Compiègne, "Économie basée sur la connaissance et nouvelles technologies cognitives : approches pluridisciplinaires".
- Drucker P. (2001), "A Survey of the Near Future", *The Economist*, nov. 2001.
- Dussauge P. et Ramanantsoa, B. (1986), "Technologies et stratégie", *Harvard-L'Expansion Management Review*, été, p. 62-81.
- Dussauge et al., (1988), "Stratégies relationnelles et stratégies d'alliance technologique", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 7-19.
- Fabre M. et Merck B. (2001), "Mettre en place un SIRH moderne", in J.M. Peretti (dir.), "Tous DRH" (2^e éd.), Les Éditions d'Organisation, Paris, p. 399-426.
- Goshal S. et Bartlett C. (1998), "L'Entreprise Individualisée : Une nouvelle logique de management", coll. Institut du Management, Maxima, Paris.
- Groleau C (2000), "La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie", journées de recherche Structuration et management des organisations.
- Guérin G. et Sire B. (1998), "Où va la fonction RH : Quelques réflexions à partir d'un numéro spécial de la HR ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 28, p. 40-48.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, may-june.
- Igalens J. (2001), "Tous DRH, la logique du partage de la fonction", in J.M. Peretti (dir.), "Tous DRH" (2^e éd.), Les Éditions d'Organisation, Paris, p. 11-20.
- Jacob R. (1999), "Anatomie d'une rencontre du III^e type : gestion stratégique de l'interrelation entre les personnes, les NTIC et l'organisation", actes du colloque Management technologique Douzièmes entretiens Jacques Cartier, Groupe ESC Grenoble.
- Jurkiewicz C.L. et Brown R.G. (1998), "GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Employee Motivation", *Review of Public Personnel Administration*, Fall, p. 18-37.
- Kogut B. et Zander U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, p. 383-397.
- Laval F. et Guilloux V. (2002), "Les intranets GRH : pratiques des entreprises et problématiques", journée d'étude et de recherche GRH et TIC, www.dauphine.fr/crepa/5%20GuillouxLavalppt.pdf.
- Matmati M. (2001), "Les enjeux de l'intranet dans la GRH", *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 11, n° 2, p. 53-68.
- Matmati M et Schmidt D. (2000), "Les NTIC dans le diagnostic et le benchmarking des ressources humaines", *Les cahiers du management Technologique*, vol. 11, n° 1, p. 49-66.
- Mintzberg H. (1990), "Strategy formation : schools of thought", in Fredrickson J. (éd.), *Perspectives of Strategic Management*, Haper Business, NY.
- Mintzberg H. et Waters J. (1982), "Tracing strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, p. 465-499.
- Monod E. et Rowe F. (1999), "Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n° 1, p. 3-28.

- Morhman A. et Lawler E.E.** (1993), "Human Resource Management : Building a Strategic Partnership", in Galbraith J.R. et Lawler E.E. (dir.), "Organizing for the Future : The New Logic for Managing Complex Organizations", San Francisco, *Jossey-Bass*.
- Nelson R.R. et Winter S.G.**, "An Evolutionary Theory of economic Change", Cambridge, MA, *Harvard University Press*.
- Orlikowski W.** (1992) "The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, vol. 3, n° 3/4, p. 398-427.
- Orlikowski W. et Robey** (1991), "Information Technology and the structuring of organizations", *Information System Research*, n° 2, p. 143-169.
- Orlikowski W., Yates J., Okamura K. et Fujimoto M.** (1996), "Shaping Electronic Communication : The Metastructuring of Technology in the Context Use", *Organization Science*, 4, July-August, p. 423-444.
- Peppers D. et Rogers M.** (1998), "Le One-to-One : Valorisez votre capital-client", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- Peretti J.M.** (1997), "La fonction RH et ses clients internes", dans "L'Art du management", *Village Mondial*, Paris, p.280-293.
- Peretti J.-M.** (2001), "e.RH et renouvellement des pratiques managériales", *RH & M*, n° 2, mai, p. 16-17.
- Pfeffer J.** (1994), "Competitive Advantage through People", *Boston : Harvard Business School Press*.
- Picq T.** (2000), "Les systèmes intranets de GRH et leurs impacts sur les hommes et les organisations", *Personnel*, n° 408, mars-avril, p. 61-66.
- Prahalad C.K. et Hamel G.** (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-93.
- Poole et Desanctis** (1992), "Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision Making", *Human Communication Research*, vol. 19, n° 1, p. 5-49.
- Poole et Desanctis** (1994), "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptative Structuration Theory", *Organization Science*, vol. 5, n° 2, p. 121-146.
- Porter M.E.** (1985), "Technology and Competitive Advantage", *The Journal of Business Strategy*, vol. 5, n° 3, p. 60-78.
- Ramiller N. C. et Swanson E. B.** (1997), "The organizing vision in information systems innovation", *Organization Science*, vol. 8, n° 5, p. 458-474.
- Silva F.** (2001), "Devenir e-DRH", *Éditions Liaisons*, Paris.
- Stalk G., Evans P. et Schulman L.** (1992), "Competing on capabilities : The new rules for corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70, n° X, p. 57-69.
- Tansley C. et Watson T.** (2000), "Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS)", *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 2, p. 108-122.
- Targowski A.S. et Deshpande S.P.** (2001), "The Utility and Selection of an HRIS", *Advances in Competitiveness Research*, vol. 9, n° 1, p. 42-56.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A.** (1997), "Dynamic Capabilities and Strategy Management", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 7, p. 509-533.
- Tropman J.E.** (2001), "The Compensation Solution", *University of Michigan Business School Management Series*, Jossey Bass, San Francisco.
- Ulrich D.** (1996), "Human Resource Champions", *Boston, Harvard Business School Press*.
- Wernerfelt B.** (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

