

L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines : Emergence de l'e-RH



Stéphane BARTHE

Juin 2001

LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1
Université des Sciences Sociales, Bat. J, 3ème étage
Place Anatole France, 31042 TOULOUSE Cedex

Site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
Tél : 05 61.63.38.63 - Fax : 05 61.63.38.60

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines : Emergence de l'e-RH

RESUME

Les technologies du Web, Internet en tête, bouleversent les pratiques de gestion des entreprises. Cet article cherche à explorer leurs impacts sur la gestion des ressources humaines alors que cette dernière voit son rôle changer dans l'entreprise. L'analyse de l'évolution du Système d'Information Ressources Humaines et l'analogie avec le marketing One-to-One permettent de préciser le concept d'e-RH.

Mots clés : Technologies du Web, GRH, Approche One-to-One, e-RH.

* * *

Impact of Web technologies on Human resource management : emergence of e-HR

ABSTRACT

Web technologies, especially the Internet, are changing business management practices. This paper seeks to investigate their impact on human resource management practices in a changing environment. The analysis of the evolution of Human Resource Information Systems and an analogy with One-to-One marketing allow us to clarify the e-HR concept.

Keywords : Web technologies, HRM, One-to-One Marketing, e-HR.

L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines : Emergence de l'e-RH

Introduction

Les technologies de l'information et la gestion des ressources humaines entretiennent des relations ambiguës. « Les nouvelles technologies informatiques rendent possible un management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la DRH mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié » (Peretti, 1993). Ainsi, elles ont pu, dans les années 80 et 90, accompagner et assister la mutation de la fonction RH qui, en réponse aux modifications de l'environnement des entreprises s'est enrichie de nouveaux rôles (Guérin et Sire, 1998) : rôle stratégique (Beer, 1997), partenariat d'affaires (Morhman et Lawler, 1993) et rôle de soutien. Elles facilitent l'adoption de nouvelles logiques : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation (Peretti, 1993). Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction RH. Cependant, comme le souligne la littérature en système d'informations, ces technologies bouleversent le fonctionnement des entreprises, leur organisation du travail. Elles influencent notamment la communication et les équilibres de pouvoir (Huault, 1996). Elles facilitent l'apparition de procédures de management participatif

Aujourd'hui, la GRH doit relever de nouveaux défis, faire face à de nouvelles mutations (Plane, 2000) :

- Les aspirations de la main-d'œuvre : la GRH doit tenir compte de l'évolution soutenue des attentes et des valeurs de salariés qui globalement aspirent à plus d'autonomie et plus de participation. La diversité des aspirations des salariés impose une segmentation et une personnalisation accrue des pratiques de gestion du personnel.
- Les *knowledge workers* : aujourd'hui, on fait appel à l'intelligence du salarié pour faire face aux exigences de qualité et d'innovation. Cette requalification (ou élévation globale des qualifications) du travail se concrétise par une responsabilité accrue, la reconnaissance de la capacité d'action et l'autonomie des salariés, et des dynamiques de formation permanentes. De plus, avec la pénétration croissante des Nouvelles Technologies de L'information et de la Communication (NTIC), communiquer devient partie intégrante du travail (Zarifian, 1990) qui réside de plus en plus dans l'échange de formation.
- Le *knowledge management* les travailleurs hautement qualifiés (*knowledge workers*) sont les nouveaux actifs stratégiques de l'entreprise. Elle doit donc chercher à les entretenir et les développer (Drucker, 1999a). Les pratiques de GRH ont alors comme objectif de gérer les savoirs et de faciliter la diffusion des connaissances.
- La globalisation (décloisonnement de l'espace et gestion mondiale des ressources de l'entreprise). Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent donc répondre à deux impératifs : la logique mondiale et la logique locale. Les principales difficultés sont la gestion d'équipes de travail multiculturelles, la gestion de la diversité des salariés et la gestion de l'équité (Morgan, 1986).
- L'e-business : Internet, réseau des réseaux, et les Nouvelles Technologies de L'Information et de la Communication (NTIC) modifient les règles de la concurrence (Ulrich, 2001). Les sources de valeur résident dans une gestion innovante de l'information (Lévy, 2000). Les transformations des modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises, notamment celles de la chaîne de production, de commercialisation et de distribution caractérisent également l'e-business. Les professionnels RH doivent donc adapter les ressources humaines, composante essentielle de la stratégie de l'entreprise (Pfeffer, 1994) et leurs pratiques à ces nouvelles règles.

Parallèlement, les technologies de l'information ont connu, avec l'avènement des NTIC, une véritable révolution. Les technologies de l'information ont fait progresser la collecte

et la transmission de données. Aujourd'hui, on assiste à une révolution des concepts, portée par les NTIC, qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences fournies par les Systèmes d'Informations Ressources Humaines (SIRH) et d'informations sur l'allocation des ressources, et des informations sur son environnement. Cependant, il faut que l'information livrée ait un sens : elle doit être organisée, transformée en connaissance. C'est le défi de l'information (Drucker, 1999b). C'est dans ce contexte que l'on assiste à une évolution de l'informatique RH. Cette dernière a pris son essor avec l'ouverture des réseaux locaux et surtout l'explosion de progiciels de paie et d'administration, de gestion des temps et des activités, de gestion de la formation, de gestion du recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences (Peretti, 1993). Les NTIC, et surtout les technologies du Web ont une influence en particulier sur la communication. Elles permettent alors d'accroître la performance du SIRH en dépassant les limites des progiciels. Elles permettent d'optimiser le SIRH. Mais le champ des bouleversements dépasse le périmètre du SIRH. Grâce à l'outil informatique, notamment l'intranet et Internet, la gestion des hommes se décentralise et s'individualise (Tannenbaum, 1990).

Afin de mieux appréhender ce champ des bouleversements induits pas les NTIC, nous nous interrogerons dans un premier temps sur le potentiel de transformation de ces nouveaux outils de gestion. L'impact des NTIC, et notamment d'Internet a fait l'objet de nombreuses recherches en Système d'Information (Monod *et al.*, 1999). Cependant, ces travaux s'attachent surtout à l'organisation du travail. Dans une seconde partie, nous nous développerons une analogie avec le marketing One-to-One (Peppers *et al.*, 1998) afin de préciser les modalités de mise en œuvre de ces NTIC et de définir précisément le concept d'e-RH, de préciser son impact sur la GRH ainsi que les outils et les conditions de sa mise en œuvre.

1. L'apport des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication au Système d'Information Ressources Humaines

1.1. Le Système d'Information Ressources Humaines

1.1.1. Les caractéristiques du SIRH

Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin (Haines et Petit, 1997 ; Kovach et Cathcart, 1999). Il n'a pas besoin d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données (Tannenbaum, 1990). Le SIRH a pour objectif de :

- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système ;
- supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique (Haines et Petit, 1997 ; Monod et Petit, 1999).

Dans les années 90, le SIRH se compose essentiellement de plusieurs progiciels d'administration du personnel et des réseaux locaux (Peretti, 1993). La gestion de la paie, l'administration des salariés sont les applications les plus communes des SIRH. On peut également trouver sur un marché en forte croissance des applications qui traitent de la gestion des temps et des activités, gestion de la formation et du recrutement, gestion des compétences (Peretti, 1993). Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives. Il permet d'améliorer la productivité et la qualité du service. On peut facilement calculer sa valeur ou son impact sur la performance du service RH. Ces applications, le plus souvent des progiciels, sont parfaitement adaptées aux décisions routinières courantes de l'administration du personnel qui ont des besoins et des résultats définis et dont les règles sont fixées par l'entreprise ou la loi. Le SIRH améliore également la qualité des décisions RH en augmentant la quantité d'information disponible notamment grâce aux différentes

simulations qu'il rend possible (Broderick et Boudreau, 1992 ; Peretti, 1987). De plus, grâce à l'automatisation et la décentralisation des routines administratives, il libère du temps pour améliorer la gestion, développer les nouveaux rôles attendus de la GRH. Le SIRH est un instrument de pouvoir qui « permet un contrôle hiérarchique par le recours à la sous-traitance et l'intégration logistique » (Monod et Rowe, 1999).

Cependant, automatisation et partage ne sont pas les seules manières de tirer avantage, les seuls buts, d'un SIRH. La majorité des informations administratives sont rassemblée pour l'usage de tiers, comme le gouvernement. Mais elles ne mobilisent qu'une petite partie des informations RH de l'entreprise. L'information restante permet de faciliter ou de préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer. D'une part, le SIRH peut être doté d'applications d'aide à la décision. D'autre part, il permet de concevoir, réorganiser les processus RH en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables RH. Le SIRH est utilisé pour améliorer l'efficacité et la productivité en nature du service RH, comme les Systèmes d'Information ont pu le faire dans les banques (Rowe, 1994). Broderick et Boudreau (1992) distinguent deux types d'applications qui utilisent l'information pour la prise de décision :

- Les systèmes experts qui proposent différentes alternatives sur la base de l'expérience et des connaissances des experts de l'entreprise. Ils se présentent comme des applications intelligentes dans des domaines bien délimités. Ils portent sur deux niveaux de connaissances : l'information demandée au système et le raisonnement qui mène à la réponse. Ils s'appliquent à de nombreuses décisions de GRH comme la détermination du niveau de salaire, la gestion des effectifs en fonction de l'activité, le recrutement et l'autoévaluation, la gestion des carrières et des emplois. On distingue deux types de systèmes experts : les boîtes noires, les systèmes les plus répandus, qui ne proposent que les réponses sans informer sur le processus de résolution, et les systèmes apprenants qui guident l'utilisateur à travers une série de questions et d'informations affichées qui éclairent sur le raisonnement suivi par l'expert pour arriver à la solution (Broderick et Boudreau, 1992). Cependant, leur utilisation reste limitée par les informations existantes, la modélisation de l'expertise et l'adaptation aux spécificités de l'entreprise (Peretti, 1993).

- les systèmes d'aides à la décision permettent de traiter l'information, de la présenter graphiquement sous plusieurs formes. Les exemples de systèmes d'aides à la décision RH sont plus rares. La complexité croissante, la transversalité peuvent expliquer cette rareté.

La valeur de l'information pour la prise de décision est basée sur deux facteurs (Kovach et Cathcart, 1999) :

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

Les nouveaux logiciels d'administration du personnel permettent certes d'automatiser les tâches et de réduire les coûts mais ils permettent également d'instaurer de nouveaux processus de gestion du personnel construits autour d'une idée : la décentralisation. Elle permet d'impliquer les managers et les salariés devenus responsables et autonomes.

Cependant, les auteurs en Systèmes d'Information mettent en avant la difficulté d'établir un lien entre L'information et la performance des entreprises (Huault, 1997 ; Rowe, 1994).

1.1.2. Les attentes par rapport au SIRH

Le centre d'intérêt de tout SIRH doit être, en premier lieu, la validité, la fiabilité et l'utilité des informations et après l'automatisation des processus (Kovach et Cathcart, 1999). L'automatisation permet accroître notamment la productivité administrative du service RH. Cependant cette productivité ne s'accompagne nécessairement par une réduction des effectifs mais, elle permet plutôt de libérer du temps pour des tâches autrefois négligées (Peaucelle, 1998). On peut également définir l'utilité des informations et du SIRH en fonction de ces autres apports :

- Accompagnement des nouvelles logiques de GRH (personnalisation, adaptation, mobilisation) qui implique une utilisation optimale des ressources informatiques (Peretti, 1993) ;
- Partage de la fonction Ressources Humaines rendus nécessaires par les mutations de l'environnement économique : tous les cadres participent à la GRH. Ils doivent, à cet effet disposer d'informations pertinentes pour analyser et décider.

La difficulté pour comprendre et manipuler les SIRH pour des non spécialistes a pu expliquer un temps la lenteur de l'informatisation des RH (Dunivan, 1991). Le SIRH appartenait de fait aux spécialistes des SI qui les gèrent et déterminent les besoins. Cependant, on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'informatique RH¹. Elle a trouvé un second souffle avec le développement de l'annualisation et des horaires variables pris en charge par des progiciels de gestion du temps qui permettent d'établir des plannings selon des historiques de flux, le type de contrat des salariés et la législation. Dans le domaine de la formation, l'informatisation réduit le temps consacré aux tâches administratives ; elle peut élaborer un plan prévisionnel et instaure une traçabilité des enseignements. Certains progiciels proposent même des modules d'autoformation. Le recrutement lui aussi est facilité car de nouveaux progiciels permettent de suivre l'efficacité des actions d'embauche et de stimuler la promotion interne. Au-delà de la dimension technologique, il faut également s'intéresser aux dimensions sociale et managériales (Faviet *et al.*, 1999 ; Huault, 1997). Aujourd'hui les utilisateurs des SI présentent un plus haut niveau de compétences informatiques et deviennent des interlocuteurs plus responsables. Les variables individuelles expliquent moins l'utilisation des Systèmes d'Information (Haines *et al.*, 1997) Les barrières techniques s'effacent et laisse place à une réflexion plus orientée vers sur les finalités des applications. Les organisations disposent maintenant d'un portefeuille d'applications arrivées à maturité et d'une expertise, donc d'une véritable fonction SI. La conjugaison de langages de haut niveau et la puissance des machines conduit les développeurs à privilégier la notion de bibliothèque de programmables réutilisables. Ce mouvement est accompagné par une évolution vers des applications plus souples. L'autre courant des applications est d'aller vers une ouverture de l'organisation en reliant les entreprises qui s'agrègent en réseau ou de relier les individus à l'intérieur de l'organisation par l'intermédiaire de *groupwares* qui ont pour fonction la communication, la coordination et la collaboration. Cette évolution correspond au développement du réseau. Ces Techniques d'Information sont des *next media* et posent donc le problème de la transformation des pouvoirs et de l'organisation du travail (Huault, 1997 : Monod et Rowe, 1999). Cependant, elles favorisent la logique de partage qui structure aujourd'hui les pratiques RH.

De plus, avec la reconnaissance du rôle stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels, de plus en plus de personnes sont appelées à utiliser un SIRH de plus en plus décentralisé (Tannenbaum, 1990) : les fonctionnels RH formés et affectés à un domaine spécifique qui ont besoin d'outils de *reporting* et de communication ; les responsables RH qui cherchent à automatiser les activités administratives ; les responsables du SIRH ; la ligne hiérarchique qui utilisent le SIRH pour obtenir différents types d'informations allant de l'activité de leurs subalternes à différents rapports de gestion ; la direction qui recherchent pour l'essentiel des informations agrégées ; et les employés qui jusqu'à très récemment ne pouvaient que recevoir du SIRH mais sont de plus en plus impliqués dans la gestion de leurs données personnelles.

1.2. Quelles NTIC pour quelle GRH ?

1.2.1. Les nouvelles technologies dont dispose la fonction RH

Alors que les insuffisances des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) à gérer des notions plus complexes que les données comme l'information et le savoir,

¹ Liasons Sociales, octobre 2000, p.95-106.

L'approche technologique des SI et de la gestion de l'information dans l'entreprise ont montré leurs limites (les systèmes informatiques ont peu amélioré les performances des organisations), les responsables RH cherchent dans les NTIC les outils pour les aider à répondre aux carences actuels des SIRH et s'adapter aux exigences de la fonction (Dunivan, 1991). Comme nous l'avons déjà souligné, sous la contrainte de l'environnement économique actuel, le rôle de la fonction RH évolue de la production des services traditionnels (optimisation de l'administration du personnel, motivation et médiation) vers l'émergence de rôles critiques (développement humain, partenaire stratégique, agent du changement). L'introduction des NTIC permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permettent réellement à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise. Une étude de la Cegos et du cabinet d'études Markess International révèle² qu'à égalité avec le marketing, devant l'informatique, et derrière la communication, les applications RH arrivent au deuxième rang des directions fonctionnelles qui profitent le plus des technologies issues du Web. Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur système d'information qui repose sur des progiciels en mode client/serveur. Plus de 75% des « e-solutions » RH ont été initiées par des responsables des services RH. Les prestataires de services RH accompagnent ce mouvement. On peut donc légitimement s'interroger sur l'impact des NTIC sur la GRH. Pour répondre à une telle question il faut utiliser premièrement l'analyse des tendances repérables dans le cadre de la recherche académique et dans de l'évolution des pratiques des organisations (Favier et Coat, 1999, Huault, 1997). Cette démarche met en évidence différents aspects des nouvelles fonctions des Systèmes d'Information.

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

- **La technologie client/serveur** : elle facilite l'accès et la maintenance des données. Les systèmes proposés par les fournisseurs de solutions informatiques comme SAP ou PeopleSoft sont livrés avec des interfaces graphiques simples qui, à l'aide de menus, d'icônes et d'aides en ligne, permettent une navigation intuitive dans le processus RH. L'automatisation des processus encombrant et chronophage, permise par les technologies client/serveur permet pour le moins d'éliminer le travail administratif routinier (Greengard, 2000a). La centralisation et la mutualisation de tout ou partie de la GRH au sein d'un seul service engendre un gain d'efficacité avec le redéploiement des effectifs RH vers des activités à plus forte valeur ajoutée (Ulrich, 2001) comme le conseil à la ligne hiérarchique directe. Cependant, ces technologies renforce le pouvoir des structures centrales et simultanément facilite l'accès à l'information (selon le degré d'ouverture choisi pour le serveur) des professionnels (Monod et Rowe, 1999).
- **Le self-service employé** : le développement des intranets et des formes conviviales de l'informatique permet d'intégrer les salariés aux différents processus de gestion de la fonction RH les concernant (Ulrich, 2001) comme la modification de leur adresse, la mise à jour des bénéficiaires des avantages sociaux, le type de couverture sociale souhaitée. C'est l'évolution *next media* d'Internet (Monod et Rowe, 1999). Ces solutions offrent un grand nombre de possibilité telles que décentralisation de la saisie des informations et des données nominatives, gestion du temps avec la saisie en direct des données relatives aux absences, gestion des activités, gestion des actions de formation avec l'inscription aux sessions de formation et la consultation des catalogues, etc. Le self-service permet de faire l'économie du personnel affecté au maintien des données et chargé de répondre aux questions, activités à faible valeur ajoutée. Le self-service permet également d'accroître l'implication des salariés responsables des données les concernant, ainsi que la transparence de procédures jusqu'alors domaine réservé des équipes RH (ce qui améliore l'équité procédurale et la satisfaction au travail). Le self-service doit être intégré à un fonctionnement type *workflow* pour assurer la validité et la performance du système.
- **Les outils de reporting et le Data Warehousing** : la majorité des systèmes client/serveur fournissent des outils de reporting tournés vers l'analyse d'activité. Ils

² Helderlé R., « Les pionniers de l'e-RH », *Entreprises et Carrière*.

permettent de rapatrier les informations, de les voir sous forme graphique, et d'aider à la création de rapports interactifs. Pour les organisations qui ont conservé leurs anciens SI, le *data warehousing* permet de combiner et de lier des données des différents systèmes même s'il reste moins performant que les nouveaux outils de *reporting*. Le temps de réalisation des rapports est ainsi réduit de manière significative. De plus, les outils de *reporting* et d'analyse sont directement disponibles sur l'écran des responsables qui en ont besoin. Ces technologies accroissent la capacité de contrôle de la hiérarchie qui peut vérifier à tout moment le travail effectué par chaque membre de l'organisation.

- **Messagerie et Workflow** : l'infrastructure des systèmes de courrier électronique permet à toutes les informations d'être transférées facilement vers les individus qui en ont besoin. Elle rend possible l'émergence d'une organisation innovante car elle permet de court-circuiter la ligne hiérarchique. Elle permet également le développement d'une forme de communauté virtuelle, même si cette capacité est limitée par le contrôle possible de la messagerie. Elle donne du pouvoir aux professionnels. Le *workflow* permet d'automatiser le suivi des événements de la carrière d'un employé. Lorsqu'une entreprise embauche, un système *workflow* permet d'inscrire le nouvel employé comme bénéficiaire des avantages sociaux. Simultanément, il envoie un courrier électronique aux différents services concernés pour leur notifier cette embauche et ordonner différentes procédures comme une fiche de paye, une carte d'identification, etc. Il ramène ensuite tous les renseignements vers la base de données centrale sans que les utilisateurs n'aient à apprendre les programmes sous-jacents.

- **Les technologies du Web** : Une infrastructure RH de type Web signifie que l'on fait appel aux principes de l'Internet pour soutenir les processus de GRH (Van Ballaert, 2000). Les applications Web peuvent être mises en œuvre de trois manières : sur l'Internet ouvert à tous, l'intranet limité aux employés de l'entreprise et l'extranet réservé à des groupes définis de personnes étrangères à l'entreprise comme les fournisseurs. Les systèmes Web permettent de présenter l'information de manière conviviale. Ils sont sûrs, facilement adaptables et accessibles. Les employés peuvent s'y connecter à partir de leur domicile ou lorsqu'ils sont en déplacement. Comparées à d'autres systèmes, ces applications sont relativement simples à mettre en œuvre, et peu coûteuses en développement et maintenance. Le Web permet également de démultiplier les investissements dans les SIRH³ en intégrant les différents systèmes internes, en connectant les applications et les bases de données. De plus, on peut facilement y greffer différents types d'applications. En effet, les nouveaux standards comme XML (Extensible Markup Language) ou Java facilitent l'intégration des différents systèmes, des bases de données et des technologies qui abondent dans le département RH.

1.2.2. Comment les entreprises françaises intègrent-elles ces technologies dans leurs pratiques de GRH ?

Les directions stratégiques et les contrôleurs de gestion ont très tôt vu les avantages offerts par un intranet pour la remontée des données et des informations chiffrées. Les DRH ont réagi plus tardivement, ayant eu du mal à justifier l'investissement auprès de leur direction générale. En France, c'est surtout l'intranet qui est utilisé en appui aux ressources humaines. D'après une enquête du cabinet Spikes Cavell auprès de 800 entreprises, il sert principalement à diffuser des informations RH, telles que les manuels de procédures ou les informations sur les avantages. L'accès à une documentation complète et structurée est une des variables qui explique le mieux le succès d'un SIRH (Haines et Petit, 1997). Les NTIC sont des canaux de distribution particulièrement efficaces (Monod et Rowe, 1999).

Les entreprises françaises combinent également intranet et site Internet. Elles publient les offres d'emploi sur le site de la société ; les candidats, internes et externes, peuvent ensuite postuler. Microsoft France a dédié une partie de son site au recrutement externe. La DRH collecte les CV déposés par les candidats intéressants et les intègre à sa base de données interactives. Sur le réseau interne, les employés ont la possibilité de s'inscrire à

³ « The truth about leveraging HR information services », HRFocus, juin 2000, p.11-13.

des sessions de formations. De même, les technologies du Web assurent l'accès des employés à certaines applications pour introduire ou consulter diverses données. Les technologies du Web servent également de support à des événements initiés par le supérieur ou le directeur du personnel. Elles peuvent ainsi diffuser automatiquement des listes de tâches ou un planning pour un employé grâce au workflow et à la messagerie. L'intérêt des technologies du Web dépasse largement la seule transmission de l'information. Grâce aux échanges de documents, l'intranet évolue vers une plate-forme de collaboration interne notamment avec des applications groupware du type LotusNote et la création de forums de discussion ou l'enregistrement de données qui peuvent s'intégrer techniquement grâce à l'intranet.

Enfin, elles interviennent sur le plan du développement humain. En effet, elles permettent diverses évaluations en ligne. Les résultats sont enregistrés pour être consultés par des personnes ayant le profil et le droit d'accès ad hoc. Les employés peuvent ainsi établir un plan de carrière en consultant les informations correspondantes et en cherchant des opportunités de formation. L'intranet est également un excellent outil de diffusion des formations multimédias. Le site Cybernef des Banques populaires met à la disposition des managers sa médiabanque. En 1996, pour anticiper les départs massifs en retraite, Maaf Assurance crée le site Com'Met qui présente les 150 métiers de l'entreprise selon leur rôle, le contexte dans lequel ils se déploient, la mission et les activités qui leur reviennent ainsi que les compétences nécessaires. Le visiteur peut sélectionner trois savoir-faire parmi une liste de dix et le système affiche les métiers correspondants. Le but est d'inciter le personnel à la mobilité interne. La formation n'est encore que marginalement influencée par l'utilisation du Net. Les intranets présentent surtout des catalogues de formation. Des liens hypertextes permettent aux salariés de s'inscrire directement sur le site Internet du prestataire et la DRH peut planifier les besoins sans avoir à gérer de fiches d'inscriptions sur papier. La formation en ligne se heurte cependant à quelques problèmes techniques, les budgets nécessaires et les barrières psychologiques sont importants. Cependant, ces problèmes ne constituent pourtant pas une barrière infranchissable. En Californie, universités et grandes entreprises utilisent déjà la formation en ligne. Il s'agit d'une formation mixte où l'on commence par travailler seul sur un site intranet puis au cours le professeur est présent pour éclairer sur tel ou tel aspect de la formation en fonction des besoins (Ulrich, 2001). Les exemples d'entreprises innovantes peuvent être encore multiplier. Le référentiel de compétences mis au point sur l'intranet d'Ernst & Young permet à la direction de connaître immédiatement les compétences disponibles, et aux salariés de s'autoévaluer et d'évoluer.

Enfin les technologies du Web supportent l'entreprise en réseau grâce à l'extranet qui permet d'échanger plus rapidement et plus facilement que l'EDI (Echanges de Données Informatiques). Ainsi, pour les néophytes et les partenaires sociaux. Novacy, site spécialisé dans l'épargne salariale et les fonds de pension individuels propose deux nouvelles rubriques. L'une d'elle s'adresse à ceux qui ne connaissent pas ou peu les mécanismes de l'épargne salariale. L'autre est destinée plus particulièrement aux dirigeants et aux représentants des salariés qui réfléchissent à l'intérêt de l'épargne salariale dans leur entreprise, à leurs futurs accords ou à la mise en place d'un PEE. De plus, les technologies du Web permettent d'intégrer les réseaux nationaux caractérisés par des plates-formes techniques et des contraintes légales locales.

Dans les entreprises françaises, la révolution Internet prend donc plusieurs formes : sites ouverts par les entreprises, systèmes intranets destinés à favoriser la communication, la formation ou la mobilité interne. Grâce à l'intranet, une direction des ressources humaines peut ainsi développer la culture de l'entreprise à moindre coût (Ulrich, 1998). Cependant, les entreprises françaises lancées dans une utilisation globale du Web ne sont, pour le moment, pas légion. Mais, ne serait-ce qu'en raison des économies à en attendre, la pénétration est irréversible. Toutefois, s'il s'étend à la communication, à la gestion des ressources humaines et à la formation, rares sont encore les entreprises qui ont un intranet entièrement dédié aux ressources humaines⁴. La plupart des grandes

⁴ Liaisons Sociales, Janvier 2000, p.69-77.

entreprises disposent aujourd'hui d'un site ou utilisent les services d'un *provider* alors qu'Internet était pratiquement inconnu il y a cinq ans. La moitié des entreprises de plus de 50 salariés dispose également d'un intranet. Schneider Electric, lauréat de l'intranet d'or 1999 organisé par la Cegos et l'hebdomadaire *Entreprise & Carrières*, est l'un des pionniers qui possèdent un intranet entièrement dédié aux RH. Comme leur politique RH est disparate, complexe à impulser et coûteuse, le développement d'un intranet dédié aux ressources humaines est apparu comme la solution idéale. Un forum public permet d'interpeller les responsables RH. Les cadres du monde entier peuvent consulter la liste des postes internationaux disponibles et y postuler. Un autre forum est exclusivement réservé à la fonction RH.

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

2. Comment optimiser les technologies du Web dans la Gestion des Ressources humaines ?

La GRH n'est pas la seule discipline de gestion qui voit ses principes et ses pratiques modifiés par cette évolution numérique. Le concept et la fonction marketing connaissent également une profonde mutation face aux changements économiques et technologiques de l'environnement des entreprises (Flambard-Ruaud, 1997). Ces changements ont eu comme conséquence directe la redéfinition du rôle du marketing dans l'entreprise et de la discipline toute entière (Abidi, 2000). Les entreprises évoluent d'un marketing orienté produits vers un marketing orienté clients qui considère la relation comme la ressource stratégique. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et plus particulièrement Internet, ont favorisé l'émergence d'un nouveau concept, le marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1998) ou « sur mesure » qui se définit comme un marketing relationnel individualisé et de masse. L'étude des caractéristiques de cette nouvelle approche marketing et de sa mise en œuvre nous permettra dans un second temps d'identifier les techniques Web connexes qui sous-tendent le concept d'e-RH.

2.1. NTIC et marketing : du marketing relationnel au marketing One-to-One

2.1.1. Les caractéristiques du Marketing One-to-One

Le marketing One-to-One apparaît comme une évolution du marketing relationnel rendue à la fois possible et nécessaire par l'évolution des Techniques d'Information. Le marketing relationnel, conçu comme un outil pour gérer un réseau de relations, propose des cadres d'analyse et des outils pour attirer et fidéliser les clients devenus versatiles et infidèles. En effet, Internet favorise l'infidélité. L'ubiquité de l'information permet au consommateur de lister les différents modèles et prix, grâce aux agents intelligents, et de partager l'expérience d'acheteurs des différents produits par l'intermédiaire des communautés virtuelles (Monod et Rowe, 1999 ; Ulrich, 2001). Cependant, les NTIC, avec Internet à leur tête, sont accessibles en termes de coûts pour les entreprises. Ils favorisent le développement d'une communication de masse, c'est un mass media (Monod *et al.*, 1999) individualisée permettant une relation plus directe, plus affective et plus personnalisée. Donc paradoxalement, Internet va contribuer à la fidélisation du consommateur ! L'interactivité d'Internet, source de toute son originalité (Abidi, 2000) modifie également les pratiques du marketing. Elle suggère une transformation des pouvoirs (Monod et Rowe, 1999) et l'action du consommateur. Grâce à l'interactivité, il ne s'agit plus de distiller les informations et les messages publicitaires pour les pousser

vers leurs cibles libres de tirer ce qu'elles en désirent et d'y répondre ou pas. La communication *pull* remplace la communication *push* (Boutié, 1996). De plus, Internet est international par définition (Abidi, 2000). Il offre aux responsables marketing la possibilité de satisfaire les consommateurs du monde entier en se basant sur leurs besoins spécifiques sans tenir compte d'une restriction en amont basée sur le ciblage d'un pays déterminé. Internet et les technologies du Web marquent donc une évolution profonde de la théorie du marketing et refaçonne sa pratique. L'approche One-to-One tente d'intégrer les avantages des NTIC, et notamment d'Internet, et de répondre aux défis qu'elles posent aux entreprises. Un des premiers objectifs de l'approche One-to-One est d'accroître la loyauté et la satisfaction des clients, mesurées plutôt par la répétition des achats que par des indicateurs moins tangibles. Elle est fondée sur le principe de la compréhension des besoins des consommateurs et sur le fait d'accorder une plus grande attention aux meilleurs d'entre eux. A la différence du marketing relationnel traditionnel, l'approche One-to-One essaye de s'adapter aux changements individuels, et tient moins compte des influences générales ; il se définit donc comme une relation de collaboration (Benavent, 1999) où une série d'interactions permet de développer une affinité entre client et vendeur. Dell et Amazon.com représentent des cas d'école de cette approche. Pour Peppers et Rogers (1999), le marketing One-to-One trouve son origine dans l'idée d'établir une relation apprenante qui devient plus intense à chaque interaction. Le client exprime des besoins que l'entreprise cherche à satisfaire en personnalisant son offre, chaque interaction est l'occasion d'améliorer la capacité de l'organisation à ajuster son offre. Les entreprises cherchent à pénétrer l'intimité de leurs clients, (Ulrich, 2001).

Le véritable enjeu du marketing One-to-One est de combiner l'usage des nouveaux médias avec les êtres humains (Peppers et Rogers, 1999). En effet, ces technologies permettent d'individualiser l'offre et la relation grâce à l'interactivité. Le concept de One-to-One n'est pas une nouveauté en soi, c'est la technologie qui l'est. Les NTIC associées à une démarche One-to-One permettent d'accroître la valeur de la base de données clients. Elles permettent de créer des bases de données capables d'extraire des informations de ces interactions et aussi d'y injecter des informations. Ces bases de données que le client enrichit à chaque interaction permettent notamment de déterminer des patterns d'achats de clients actuels ou potentiels (Ulrich, 2001) comme le fait Amazon.com. C'est un marketing de la connaissance ou *knowledge marketing*. Les nouvelles technologies et Internet en tête permettent de passer le bon message au bon client au bon moment grâce à un ciblage pointu des consommateurs, jusqu'alors agacés et submergés quotidiennement par le flot de correspondances commerciales (Abidi, 2000). Ils permettent aussi d'en enregistrer tous les événements. L'information circule du client identifié vers l'entreprise (Ulrich, 2001). Internet permet aussi de mesurer le comportement (taux de clics, PAP ou pages vue sur le site) et de déterminer l'attitude des clients. Avec Internet on allie interpellation personnelle, capacité de réaction instantanée et impact planétaire, tout en développant des opportunités d'achat et d'accès à l'information pour le consommateur.

2.1.2. Mise en œuvre du One-to-One

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

- **Identifier** les clients : Il faut être capable de localiser et de contacter les clients qui ont le plus de valeur. Il faut connaître leurs habitudes, leurs préférences, etc. Il faut reconnaître le client à chaque contact, quel que soit le médium utilisé, à chaque lieu, et dans chaque division de l'entreprise quelle que soit la ligne de produit impliquée.
- **Différencier** les offres selon les types de besoins étudiés, et selon la valeur ou le rang des clients. Pour concentrer les efforts de l'entreprise. On peut ainsi façonner le comportement de l'entreprise en fonction de la valeur et des besoins de chaque client. L'efficacité s'accroît en générant, juste à temps, des informations pertinentes.

- **Interagir** avec les clients : l'analyse statistique permet d'établir des canaux (centres d'appel, vente directe ou sites Web) avec lesquels il faut traiter les clients. Chaque interaction avec un client devrait prendre place dans le contexte de la valeur du client.
- **Personnaliser** le comportement de l'entreprise. Pour conserver le client dans une relation apprenante, l'entreprise doit adapter son comportement. Elle peut personnaliser ses produits manufacturés (ce qui appelle une modification de l'organisation de la production), ajuster certains aspects des services accompagnant le produit comme les modes de paiement ou le packaging (ce qui appelle une modification de l'organisation de la distribution). La prestation de services qui clôt la transaction doit être capable de traiter chaque client différemment sur la base de ce que l'on a appris dans tous les départements. Ces quatre étapes de la mise en œuvre se chevauchent considérablement. Identifier et différencier les clients sont des étapes d'analyse internes, alors qu'interagir avec le client et personnaliser les produits et les services sont des étapes d'action externes visibles par le client.

Pour réussir, il faut un système d'information suffisant pour manipuler les tâches que demande le marketing One-to-One. Maintenir une base de donnée client, avoir un système de communication qui permet de suivre chaque contact du client avec l'entreprise nécessite un développement des TI. La démarche One-to-One et les NTIC sont donc étroitement liés : l'approche One-to-One est une démarche qui permet de profiter au maximum des NTIC qui l'ont rendu possible et qui l'impose. Mais ce qui est vraiment novateur, toujours grâce à Internet, c'est que ce ciblage plus pointu peut être fait pour un marché de masse et même à l'échelle internationale. Le Web permet d'adapter instantanément les sites aux intérêts et aux goûts individuels car l'information est collectée auprès des usagers alors même qu'ils sont connectés (Abidi, 2000).

2.2. Emergence de l'e-RH

Les NTIC favorisent l'émergence d'une e-RH, sœur jumelle du marketing One-to-One. Cependant, elle s'appuie sur le développement de TI complémentaires, comme les bases de savoir et les portails, qui, combinés sont des points d'accès, sous forme d'interface graphique simples (Ladwein, 2000) à toutes les informations et les ressources de l'entreprise. Ainsi, pour Honeywell⁵, les NTIC permettent et impose une évolution vers l'e-RH qui s'appuie sur la création d'un portail source unique d'informations et d'applications personnelles

2.2.1. *Quels sont les technologies qui interpellent la Gestion des Ressources Humaines ?*

2.2.1.2. Les bases de savoir Ressources Humaines

Afin de profiter au mieux des potentialités des technologies du Web, les entreprises doivent mettre en place des bases de savoir RH qui permettent de dépasser le self-service (Jay Fox, 2001). Elles peuvent être utilisées soit par un centre d'appel soit par un système quelconque de Self-service. Elles combinent les données des employés et des règles d'éligibilité pour créer des réponses personnalisées aux questions des salariées et mieux les aider à prendre leurs décisions. Les systèmes Self-services qui ne sont pas soutenus par des bases de savoir ne peuvent pas répondre à des questions intuitives car ils livrent une information prédéfinie.. De plus, en donnant la même réponse à un employé à chaque fois et en évitant ainsi que chaque généraliste RH propose son interprétation légèrement différente différentes des politiques RH, les bases de savoir réduisent le risque de litige ainsi que des comportements de « pêche aux réponses » où les employés interrogent différents responsables RH sur la même question dans l'espoir d'obtenir la réponse qu'ils veulent entendre. Finalement, si le personnel des centres d'appel utilise une base de connaissance, ils passent moins de temps à chercher les réponses. Ils peuvent ainsi répondre à plus d'appels, plus vite et en

⁵ Ibid.

évitant les questions auxquelles les salariés peuvent répondre grâce aux bases. Les bases de connaissance améliorent donc la productivité administrative (Peaucelle, 1998)

La base de savoir peut également s'enrichir des savoirs d'intervenants extérieurs qui sont ainsi disponibles pour les salariés et augmentent également les sources d'avantage de l'entreprise. A titre d'exemple, on peut citer le prestataire d'assurances sociales qui offre une table de comparaison instantanée de plusieurs offres auxquelles les salariés qui consultent la base sont éligibles et permet au salarié d'économiser des heures de recherche.

Les bases de savoir permettent aussi d'économiser l'argent de l'employeur en éliminant tous les imprimés personnel avec le lancement d'une interface RH personnalisée qui intègre la technologie des bases de savoir avec des capacités de transactions par exemple. Elles réduisent ainsi les communications papier et en automatisent le *workflow*.

H. La gestion des savoirs permet de faire fructifier le capital intellectuel de l'entreprise et d'améliorer sa compétitivité. Mais, pour qu'une base de savoir puisse fonctionner, l'entreprise doit déjà disposer d'un SIRH performant. Il faut aussi un mécanisme pour livrer le savoir aux employés Internet, un intranet ou un centre d'appel R

2.2.1.2. Les portails d'entreprise Ressources humaines

Alors que le Web est une technologie efficace pour échanger des données et des informations, il ne permet pas gérer tous ses documents dossiers et informations. C'est encore plus évident dans la sphère des intranets des entreprises. Conçus pour focaliser le contenu et diriger l'information, la plupart des intranets commence à couler sous leur propre poids. Aujourd'hui, le problème n'est plus de rassembler l'information, mais c'est d'en tirer le bon contenu. La solution devient le problème. Une couche technologique supplémentaire est indispensable pour réaliser les promesses des NTIC (Greengard, 2000b). Elle doit un point d'accès unique à l'information et aux ressources de l'entreprise.

Le portail d'entreprise, comme les portails commerciaux tente donner un sens au chaos du Web. Ils permettent d'agréger et de canaliser le contenu dont l'utilisateur a besoin pour gérer ses avantages sociaux ou prendre ses décisions. Les portails d'entreprise sont des canaux d'information qui touchent toutes les divisions d'une entreprise. Ils donnent au salarié toute l'information et toutes les applications dont ils ont besoin durant leur temps de travail sous la forme d'une interface de navigation (*browser*). Ils prennent généralement deux formes (Ladwein, 2000) :

- Les annuaires qui référencent une sélection de sites sur des thématiques variées et offrent diverses prestations susceptibles de personnaliser la relation, à partir des préférences des utilisateurs.
- Et les moteurs de recherche, ou agents intelligents (Monod et Rowe, 1999), qui mettent à disposition l'ensemble des pages Web qui leurs sont proposées. Ils permettent d'effectuer des recherches portant sur les mots clés ou les descriptions utilisées par les concepteurs pour indexer ou qualifier leurs sites, ainsi que sur le contenu des pages. De nombreux portails proposent simultanément un annuaire et un moteur de recherche. Les portails permettent également à l'encadrement d'accéder à plusieurs types d'applications RH comme les décisions d'augmentations, le transfert ou l'embauche d'un salarié. Cependant la combinaison, sur un même portail d'outils de travail et d'outils permettant de gérer la vie du salarié peut être un argument pour attirer et fidéliser les meilleurs. Un portail bien conçu peut lier un centre d'appel ou offrir des outils accessibles depuis des téléphones portables(avec la technologie Wap). Pour éviter que les applications RH se fondent parmi une multitude de fonctions accessibles depuis une page Web centrale (Achats groupés, vacances ou billets d'avions a prix réduit)et ne deviennent à nouveau inutilisables, les organisations, comme Verizon Wireless (Greengard, 2000b), créent des portails dédiés uniquement aux ressources humaines qui peuvent proposer du self-service jusqu'à la manipulation de transactions d'actionnariat.

Selon PeopleSoft qui commercialise des solutions Business-to-Employee (B2E) qui intègrent des portails, le portail d'entreprise bénéficie d'avantages plus grands que son homologue commercial. Les entreprises connaissent les utilisateurs des portails d'entreprise, les employés, combien sont-ils et qui est autorisé à faire quoi, elles peuvent donc anticiper une grande partie des problèmes et optimiser la technologie qu'elles utilisent. De nombreux problèmes que tente de résoudre l'approche One-to-One, comme la collecte d'information sur les clients pour pousser la personnalisation, sont inexistantes en ce qui concerne les employés. Les petites et moyennes entreprises peuvent également bénéficier des avantages du portail même si elles ne disposent pas des technologies et des budgets suffisants. Les portails peuvent être hébergés par des fournisseurs de services comme Compaq qui propose un portail nommé B2E auquel les entreprises peuvent se connecter et bénéficier de différentes applications, du contenu et des services centralisés American Express, Intel et Microsoft. Cependant certaines entreprises hésitent encore à faire le pas, comme pour les ERP (Entreprise Resource Planning) parce qu'une telle technologie altère nécessairement des processus établis depuis longtemps⁶. De plus, l'utilisation d'Internet et des technologies du Web pose le problème de la transformation des pouvoirs (Monod et Rowe, 1999). La majorité des entreprises créent ainsi des portails différents pour chaque fonction. Ils sont réunis dans un *hub* d'entreprise à l'aide d'applications de type portail.

2.2.2. Emergence du concept d'e-RH

Les fondements et les pratiques du marketing One-to-One sont-ils applicables, après transposition aux échanges intraorganisationnels, afin d'améliorer la performance des entreprises ? Le marketing One-to-One s'appuie sur les NTIC pour construire une base de données qui lui sert à fidéliser un client qui reste libre de partir à tout moment car il peut accéder à l'information grâce aux mêmes technologies que celles qui le lient à l'entreprise. On peut rapprocher son utilisation en GRH de celle faite par Sire et David (1993) du marketing mix en gestion des rémunérations.

La question a été posée en des termes semblables par Seignour et Dubois (1999) pour la marketing interne que l'on a également essayé d'adapter à la GRH. Il résulte, selon Seignour et Dubois (1999), de l'émergence d'un changement de nature des transactions marchandes (objectif de fidélisation, meilleure prise en compte des besoins, relation à long terme) et de la reconnaissance des ressources humaines comme source majeure d'avantage compétitif (objectif d'intégration, d'adhésion et de mobilisation autour des concepts de qualité et de service).

La question à laquelle il faut donc répondre se résume à les technologies du Web appliquées au SIRH présentent-elles les mêmes caractéristiques que le marketing One-to-One ou électronique (Tableau 1).

L'environnement RH des entreprises change tout comme l'environnement marketing. Les changements de la main-d'œuvre et le retournement du marché du travail affecte la relation entre employeur et employé. Comme pour le marketing, on assiste à un déplacement du pouvoir du vendeur (l'employeur) vers le client (l'employé) informé en permanence de l'état du marché. L'analogie avec l'approche One-to-One ne s'arrête pas là. On peut également distinguer plusieurs étapes nécessaires à la mise en œuvre de l'e-RH :

- 1) L'âge de l'information qui commence par le SIRH est fini par un site Web RH.
- 2) L'âge du contenu personnalisé où des transactions de plusieurs endroits et avec différents utilisateurs sont possibles.
- 3) L'âge de l'automatisation où les entreprises utilisent le Web pour commander le travail. C'est également l'âge de la transformation des relations entre les employés et l'employeur.

Cette analogie fait nous montre qu'il existe des pratiques de GRH permises (nous adoptons le point de vue général des travaux en Systèmes d'Information qui réfutent le déterminisme technologique au profit d'une relation contingente) par les NTIC. Elles

⁶ CRN, 09/25/00, « Plugging in to B2E Solutions », p.114-118.

délimitent le champs de ce que l'on appelle la GRH électronique, ou e-RH, qui se définit comme les politiques de GRH utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les intranets internes et l'Internet public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques.

Ces constats ont amené l'entreprise Honeywell à évoluer vers l'e-RH en adoptant explicitement une démarche identique au One-to-One et en mettant au centre une gestion des relations employés marquée par des contenus, un marketing et une livraison de services⁷ identique à la gestion de la relation client.

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

Tableau 1 : Analogie entre le marketing One-to-One et l'e-RH

L'e-RH, comme l'approche One-to-One prend comme horizon toute la durée de vie de la relation, et non plus des mesures ponctuelles de performance qui ressemblent à la part de marché abandonnée par le marketing One-to-One au profit de la part de valeur. Une telle démarche équivaut à reconnaître que, comme les produits, les salariés ont des cycles de vie débutant par leur embauche, suivie d'une période d'orientation puis de déploiement, développement, performance et progression, et finalement un nouveau cycle avec un nouveau rôle ou le départ. Un programme de management des relations employés doit être associé à des RH électroniques capables de mesurer, rassembler des informations, analyser et aider l'encadrement à obtenir des résultats. L'e-RH fournit des outils, du contenu et des ressources de manière à transformer la relation de travail, comme le marketing One-to-One cherche à transformer la relation avec le client.

3. Limites et Conclusions

Cet article se proposait de traiter des technologies du Web et des nouveaux défis de la GRH. L'analyse des Systèmes d'Information Ressources Humaines et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication nous a permis d'identifier les avancées technologiques qui ont un impact sur le fonctionnement de la fonction Ressources Humaines. L'analogie entre l'évolution du marketing induite et permise par Internet et celle de la GRH nous a permis de proposer une démarche qui s'appuie sur les NTIC pour faire évoluer la GRH vers l'e-RH qui répond aux nouveaux défis et optimise les technologies du Web. Elle nous a également permis de souligner le rôle majeur de deux technologies : les portails et les bases de savoir RH. Cependant il ne faut pas

⁷ « Case Study : Forging New Employee Relationships Via e-RH », HRFocus, décembre 2000, pp.13-14.

perdre de vue que les NTIC permettent des pratiques qui viennent compléter et non se substituer aux pratiques existantes.

Cependant, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à la mise en place d'un tel système, une certaine culture informatique est nécessaire, les risques du développement d'une nouvelle forme d'exclusion à l'intérieur de l'entreprise sont réels, entre ceux qui savent utiliser un ordinateur et ses ressources et ceux qui ne la savent pas ; la sécurité des accès et des informations est un élément vital, gage de la pérennité du système ; comment identifier, reconnaître et formaliser les niveaux de validation des informations ; la nécessité d'accompagner les mutations du travail des salariés de la DRH qui voient se réduire les tâches qui leur sont demandées alors que les volontés affichées de se concentrer sur des activités à valeur ajoutée plus importante ou plus stratégiques (gestion des carrières) ne correspondent pas à leur compétences actuelles. Ces questions ont déjà été posées lors de l'introduction de TIC dans d'autres secteurs (Rowe, 1994). De plus, il existe des modèles qui peuvent servir de guides pour réussir l'implantation d'un SIRH (Haines et Petit, 1997). Ils insistent sur les caractéristiques du système comme la quantité de documentation disponible, le nombre d'applications RH déjà existantes, le soutien interne pour faciliter la mise en œuvre d'un SIRH. L'introduction des technologies du Web semble donc poser les problèmes que l'introduction de la micro-informatique ou des réseaux locaux. Cependant, comme le soulignent Monod et Rowe (1999), Internet, et par extension les technologies du Web sont des *next media* qui portent en germe de fortes transformations de pouvoir qui, même si elles font dans le sens des nouvelles logiques de GRH, doivent être analysées pour bien comprendre l'étendue de l'influence de ces Technologies de l'Information sur l'organisation.

Références

- Abidi A. (2000), « Internet, catalyseur d'un changement de paradigme Marketing ? », *Actes du XVIème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, HEC Montréal, 18-20 mai, pp.607-616.
- Beer M. (1997), « The transformation of the Human Resource Function : Resolving the tension between a Traditional Administrative Role and a New Strategic Role », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.49-56.
- Benavent C. (1999), « Marketing One-to-One : Un entretien avec Don Peppers », *Décisions Marketing*, n°16, Janvier-Avril, pp.67-69.
- Boutié P (1996), « Ceci tuera-t-il cela ? Les médias numériques vont-ils révolutionner la communication ? Vademecum du cyber-communicateur », *Revue Française de Marketing*, n°156, pp.5-11.
- Broderick R. et Boudreau J.W. (1992), « Human resource management, information technology, and the competitive edge », *Academy of Management Executive*, vol.6, n°2, pp.7-17.
- Drucker P. (1999a), « Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol.41, n°2, pp.79-98.
- Drucker, P. (1999b), *L'avenir du management*, Éditions Village Mondial, Paris.
- Dunivan L. (1991) « Implementing a User-Driven human resource Information System », *Journal of System Management*, octobre, pp.13-15.
- Favier M. et Coat F. (1999), « Le futur des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.19-28.
- Flambard-Ruaud S. (1997), « Les évolutions du concept marketing », *Décisions Marketing*, n°16, pp.75-80.
- Greengard S. (2000a), « Net gains to HR technology », *Workforce*, avril, pp.44-48.
- Greengard S. (2000b), « Turn HR information into knowledge : Making the Passage to a portal », *Workforce*, septembre, pp.22-24.
- Guérin G. et Sire B. (1998), « Où va la fonction RH : quelques réflexions à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28, pp.40-48.
- Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines : Du modèle renouvelé au modèle traditionnel*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

- Haines V.Y. et Petit A. (1997), « Conditions for successful human resource information system », *Human Resources Management*, été, vol.36, n°2, pp.261-275.
- Huault I. (1996), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, pp.19-40.
- Jay Fox F. (2001), « HR Knowledgebases : Stepping Beyond Self-Service », *HR Magazine*, janvier, pp.119-128.
- Kovach, K.A., et C.E. Cathcart (1999), « Human Resource Information System (HRIS) : Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage », *Public Personnel Management*, vol.28, n°2, pp.275-282.
- Ladvein R. (2000), « Ergonomies et accessibilité des sites Web : quelques problèmes et enjeux pour l'e-commerce », *Décisions Marketing*, n°21, septembre-décembre, pp.57-71.
- Lévy J. (2000), « Marketing et Internet : Présentation », *Revue Française du Marketing*, n°177-178, pp.3-11.
- 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, pp.3-28.
- Morgan G. (1986), « International Human Resource Management : Fact or Fiction ? », *Personnel Administrator*, vol.31, n°9.
- Morhman, A. et Lawler E.E.(1993), « Human Resource Management : Building a Strategic Partnership », dans Galbraith J.R. et Lawler E.E. (dir.). *Organizing for the Future : The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Peaucelle J.-L. (1998), *La productivité administrative et l'informatique : discours et réalité*, Cahier de recherche 1998.12, GREGOR, IAE de Paris.
- Peppers D. et Rogers M. (1998), *Le One-to-One : Valorisez votre capital-client*, Les Editions d'Organisation, Paris, 312 p.
- Peppers D. et Rogers M. (1999), « Is your company ready for One-to-One marketing ? », *Harvard Business Review*, vol.77, n°1, pp.151-160.
- Peretti J.-M. (1985), « Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, pp.62-68.
- Peretti J.-M. (1987), *Gestion des Ressources Humaines*, coll. Vuibert Entreprise, Librairie Vuibert, Paris, 268 p.
- Peretti J.M. (1993), *G.R.H.A.O. Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Editions Liaisons, Option Gestion, Paris, 162 p.
- Pfeffer J. (1994) *Competitive advantage through people* ; Boston : Harvard Business School Press.
- Plane J.-M. (2000), *La gestion des ressources humaines*, collection Dominos, Flammarion, Paris, 128 p.
- Rowe F. (1994), « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.30-42.
- Seigneur A. et Dubois P.-L. (1999), « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.19-29.
- Sire B. et David A. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Liaisons, Paris.
- Tannenbaum S.C. (1990), « Human Resource Information Systems : User Group Implications », *Journal of System Management*, janvier, pp.27-32.
- Ulrich D. (1998), « Communities of Values Not Proximity », dans F. Hesselbein et al. (eds.). *The Community of Future*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Ulrich D. (2001), « From eBusiness to eHR », *Human Resource Planning*, pp.12-21.
- Van Ballaert S. (2000), « Nouvelles opportunités pour les RH grâce au « web-enabling » », <http://www.egroups.fr/message/eGRH/3>.
- Wilcox J. (1997), « The evolution of Human Resources Technology », *Management Accounting Human Resources*, June, pp.3-5.
- Zarifian P. (1998), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, Paris.