

Impact des TIC sur la performance de la FRH pendant COVID 19 : cas des établissements universitaires

Impact of IT on HRF performance during COVID 19: case of universities

DHIBA YOUSSEF

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Performances Economique et logistique, Maroc

YOUSSEF.DHIBA@univh2c.ma

DIAB GHIZLANE

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Performances Economique et logistique, Maroc

GHIZLANE.DIAB@univh2c.ma

Date de soumission : 19/02/2021

Date d'acceptation : 14/04/2021

Pour citer cet article :

DIAB G (2019) « Impact des TIC sur la performance de la FRH pendant COVID 19 : cas des établissements universitaires », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4: Numéro 2 » pp : 212-237.

Résumé

Dans un contexte mondialement dynamique et imprévisible, les organisations, quelques soient leurs domaines d'activité, leurs tailles, recourent de plus en plus aux technologies de l'information et de communication (TIC) afin de développer une fonction ressources humaines capable de répondre à la diversité et à la complexité des exigences du capital humain. Toutefois et malgré les efforts déployés pour acquérir, concevoir et développer des outils de gestion et de pilotage, les praticiens de la fonction ressources humaines (FRH) constatent toujours un faible degré d'influence de ces objets numériques sur la performance de la fonction RH. Cet article présente une étude empirique réalisée dans le contexte COVID 19, sur 18 établissements universitaires relevant de l'Université Hassan II de Casablanca. Nous développons ainsi les résultats et l'analyse de cette étude dans la perspective d'évaluer l'impact des TIC sur la performance de la FRH, tout en tenant compte de l'importance du capital humain, toujours considéré comme facteur clé du déploiement réussi des TIC.

Mots clés : Fonction Ressources Humaines ; Technologies de l'Information et de Communication ; performance de la FRH ; Système d'Information RH ; Gouvernance.

Abstract

In a globally dynamic and unpredictable context, organizations, whatever their fields of activity or their size, are increasingly using information and communication technologies (IT) in order to develop a human resource, function capable of responding to the diversity and complexity of human capital requirements. However, and despite the efforts made to acquire, design and develop management and piloting tools, practitioners of the human resources function (HRF) still observe a low degree of influence of these digital objects on the performance of the HR function. This article presents an empirical study carried out in the context of COVID 19, on 18 academic institutions under the Hassan II University of Casablanca. We are thus developing the results and analysis of this study with a view to evaluating the impact of IT on the performance of the HRF, while taking into account the importance of human capital, still considered a key factor for successful deployment. IT.

Keywords : Human Resources Function; Technologies of Information and of Communication; performance of HRF; Information System of HR.

Introduction

Avant l'émergence de la numérisation des organisations, les chercheurs se focalisaient plus sur l'impact de l'outil informatique sur la fonction RH, Wirtky et al, (2011) et au fil des années, les études se sont orientées vers l'impact d'internet sur cette fonction, Sareen et subramanian (2012), ont mis en évidence l'évolution technologique (TIC) comme un facteur majeur des transformations des pratiques RH, Deloitte (2014), en guise de synthèse, précise que l'impact du numérique se considère de plus en plus, comme un enjeu clé pour la fonction. Selon Kalika, (2000), « Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet »¹, Comme tous les autres domaines des sciences de gestion, la FRH a été aussi concernée par cette tendance qui impose de passer d'une logique d'administration du personnel vers une véritable gestion des ressources humaines. Ainsi la réussite de cette transition, exige à l'organisation, quel que soit sa taille, de maintenir une cohérence entre son développement technologique (ressources informationnelles) et sa FRH (pratiques et ressources humaines), Laval, (2000). La première question que nous nous posons est la suivante : Comment est-ce que ces outils numériques contribuent- ils à la performance de la FRH ?

Dans ce cadre, Tannenbaum (1990) définit le SIRH, comme étant un système utilisé pour stocker, analyser et distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation. Douze ans après, Hendrickson, (2002) précise que le SIRH n'est pas restreint à la technique (matériel informatique, logiciel), il intègre aussi les individus, les procédures, les politiques et les données requises pour la gestion de la fonction RH. De_la_sorte, Bergeron et Raymond, (1995) ont expliqué que le choix du SI peut influencer la performance organisationnelle, tant au niveau de la croissance qu'au niveau de la rentabilité, du fait qu'il peut supporter la stratégie d'une organisation, contribuer à sa mise en œuvre mais aussi à la modification de la structure organisationnelle.

Nous allons dans un premier temps décrire le contexte et le cadre général des établissements universitaires, objet de notre enquête. Nous allons après identifier les critères de la performance RH, qui seront étudiés lors de notre enquête. Par la suite nous allons recenser et analyser l'ensemble des outils de gestion et des objets numériques (conçus et développés en interne ou acquis) utilisés par les établissements universitaires publics dans le cadre de la FRH.

¹ Peretti J.M. (2001), E-RH et renouvellement des pratiques managériales, Ressources Humaines et Management.

Notre conviction que l'utilisation des TIC est un moteur indispensable de l'organisation de demain, qui permet de faire circuler une information de qualité et de disposer d'un réel avantage concurrentiel, justifie le choix de notre problématique, à savoir :

- Peut-on parler de performance de la fonction RH dans un établissement universitaire marocain ?
- Quel est le degré d'influence des TIC sur la performance de la FRH au sein ces établissements ?

Enfin, nous tenterons de mettre en évidence, les liens existants entre les TIC et la performance de la FRH au sein des établissements de l'enseignement supérieur public, en adoptant une méthodologie à la fois qualitative (entretien semi directifs avec les clients de la FRH) et quantitative (conception d'un questionnaire), ce choix de méthodologie est motivé par :

- L'absence d'études qui traitent le déploiement des TIC dans la FRH au sein des établissements universitaires publics au Maroc.
- La difficulté d'évaluer la performance de la FRH au sein de l'établissement universitaire.
- La difficulté d'identifier les liens existants entre l'utilisation des TIC et le degré d'impact sur la performance de la FRH

Nous choisissons donc :

- La performance de la FRH comme **variables à expliquer**.
- L'utilisation des TIC : comme **variable explicative**.

Nous choisissons les critères d'évaluation de la performance de la FRH et des TIC suivants :

Variables	Indicateurs
Performance de la FRH	<p><u>Critères de performance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Partage des informations sociales -Délai de traitement des dossiers -Qualité de l'information qui circule.
Utilisation des TIC	<p><u>Fréquence d'utilisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Quotidienne, -Ponctuelle -Jamais

	<p><u>Accessibilité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Au sein de l'établissement d'affectation -Au sein du campus universitaire, -Où je veux.
	<p><u>Perception par l'utilisateur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indispensable, -Complicé, -Ergonomique

Malheureusement, vu qu'il n'y avait pas de refonte du cadre statutaire du fonctionnaire, les résultats de la FRH dans les établissements publics de l'enseignement supérieur ne sont pas aussi satisfaisants que l'on attendait. Une mise en place d'une réforme du cadre juridique et référentiel des emplois et compétence, ainsi qu'une l'introduction des TIC dans le système de gestion des individus permettrait :

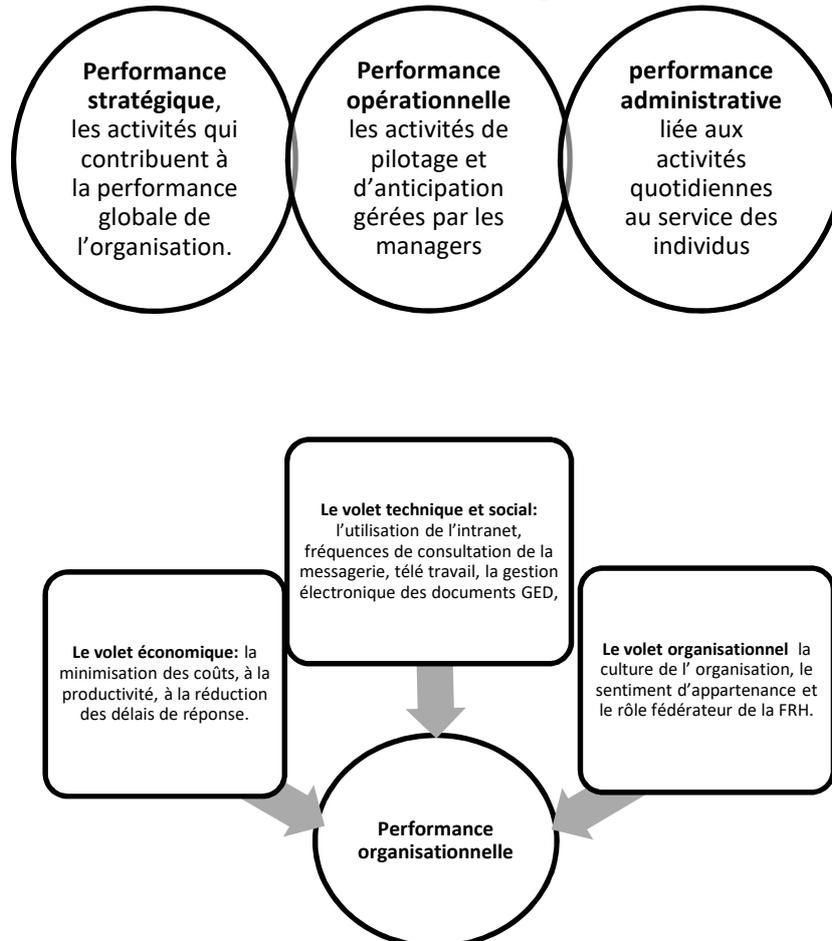
- A la FRH d'intégrer des démarches basées sur les compétences spécifiques et axées sur la recherche de résultats.
- Le maintien d'un équilibre entre les postes et les profils de l'organisation, dans une vision évolutive.
- La gestion individuelle des carrières, considérant l'individu comme étant un acteur dans la conception de plans de développement personnalisé.

1. Les TIC, un déterminant de la performance dans les organisations publiques

L'utilisation des TIC permet une grande maîtrise des données relatives à la gestion humaine et informationnelle, en conséquence le SI est considéré comme étant un vecteur de différenciation entre les organisations qui se partagent le même secteur d'activité. Dans cette perspective, Weill et Olson (1989), se sont basés sur la théorie de contingence pour mieux appréhender l'impact des TIC sur la performance des organisations, ils ont conclu qu'elle peut résulter de l'effet conjoint de plusieurs facteurs (comportements stratégiques, choix et gestion des TIC et SI). En 2001 A.M.Croteau, L.Raymond, F.Bergeron (2001), ont réaffirmé que les organisations qui harmonisent leurs comportements stratégiques avec leur choix des TIC enregistrent une augmentation de leur performance organisationnelle, cette dernière peut être évaluée sur la base des trois critères suivants:

Selon Le Louarn et Wils (2001), la GRH est une tentative de contrôle de performance individuelle ou collective en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle, dans ce cadre la notion de performance peut être, ainsi déclinée en trois niveaux :

Figure N°1 : Les Niveaux de la performance



Source : MARKESS international, 2010

Il est à préciser que lorsqu'on parle de l'outil informatique, on ne se limite pas aux ordinateurs qui sont au service du traitement de l'information, mais aussi, des réseaux les reliant pour une interconnexion des machines et une meilleure coordination entre les acteurs (internet, intranet, réseaux téléphonique mobile et fixe, messagerie...), les SI et TIC permettent une meilleure performance de l'activité professionnelle et la transmission de l'information formalisée par le biais d'un dispositif sociotechnique qui couvre toute l'activité de la FRH. A noter aussi que le développement des TIC doit s'inscrire dans une logique de personnalisation et de professionnalisation, afin de permettre à la FRH de suivre les fortes évolutions qui ont impliquées une redéfinition de son contenu et une revue de son organisation et même sa

position dans l'organigramme, Peretti, (1997). Et pour participer à la création de la valeur et être considérée comme un business partner, il ne faut pas se limiter à l'acquisition et la mise en place des technologies et objets numériques, la FRH doit en premier lieu mettre en place des politiques et pratiques adaptées à l'organisation et au contexte.

2. Mesure de la performance de la FRH

Desq et al. (2002), ont présenté une synthèse, de 1018 articles publiés entre 1977 et 2001, relative à l'analyse de l'impact des TIC sur la performance de l'organisation, on retient ainsi trois approches d'évaluation :

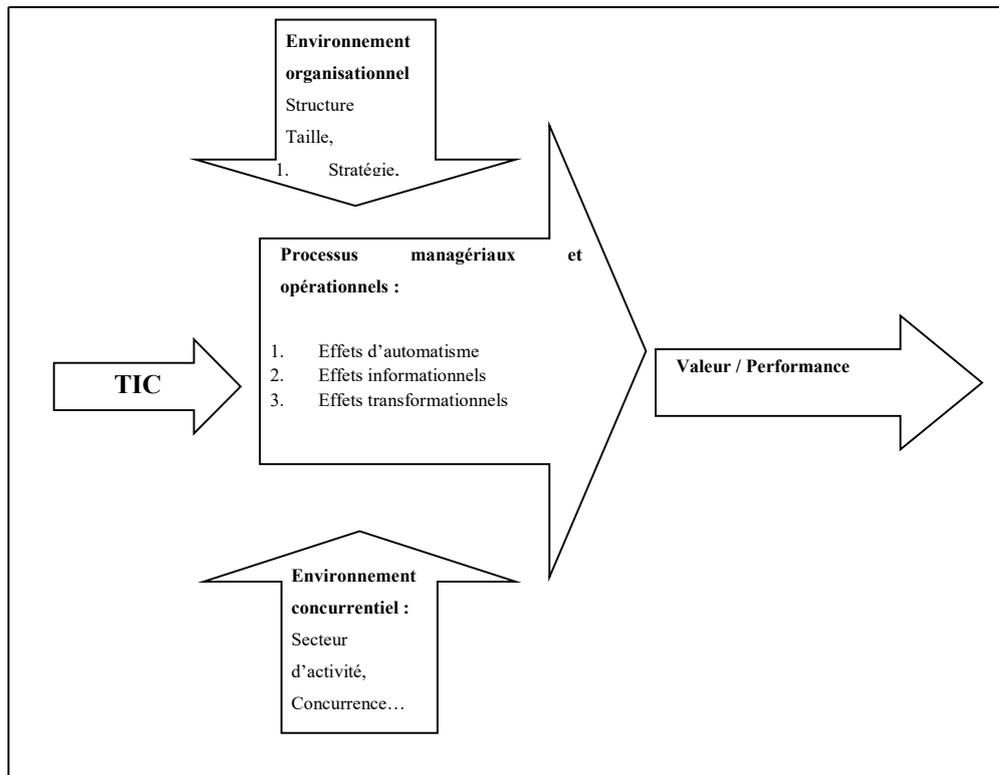
Tableau N°1 : Synthèse, de 1018 articles publiés entre 1977 et 2001.

Approches	Conclusion
Fondée sur la théorie économique	<p>Brynjolfsson et Hitt 1996, ont choisi la productivité comme critère de mesure de la performance et confirment l'existence d'une relation positive entre les investissements en TIC (intrants) et la productivité de l'organisation (extrants).</p> <p>Par contre, Loveman 1994, a démontré l'absence de relation significative entre les TIC et la productivité, il a constaté une diminution de la productivité, malgré les investissements massifs en TIC en 1993.</p> <p>On reproche à cette approche, qu'elle a ignoré l'individu et son niveau d'acceptation de la technologie au niveau organisationnel.</p>

Fondée sur l'alignement stratégique	<p>Iivari 1992 et Henderson et Venkatraman 1993 ont intégré le concept d'alignement ou Fit entre TIC et d'autres facteurs internes (stratégie et structure) et externes (environnement), dans la recherche de la cohérence entre les quatre dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de l'organisation et ses compétences spécifiques, - La structure organisationnelle - La stratégie des TIC - Architecture du système d'information SI. <p>Selon cette approche, les TIC sont au centre des préoccupations stratégiques, sauf qu'elle a ignoré la contribution des acteurs.</p>
Fondée sur les processus	<p>Cette recherche s'est focalisée sur l'investissement en TIC (l'input) et le résultat obtenu (output). Soh et Markus 1995, ont proposé la relation entre les TIC et ses impacts organisationnels sous forme de processus créateur de la valeur, ce modèle est composé de 3 types de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Le processus de conversion</u> qui transforme l'investissement en TIC en actifs. - <u>Le processus d'utilisation</u> qui mobilise les actifs TI au niveau organisationnel. - <u>Le processus de compétition</u> qui transforme l'utilisation de TIC en performance organisationnelle (impact des TIC). <p>Mooney, Gurbaxani et Kremer 1995 proposent un modèle processuel de création de valeur, schéma ci-dessous, qui tient compte de l'individu, le groupe et l'organisation.</p>

Source : Desq et al. (2002),

Figure N°2 : Modèle processuel de création de valeur des TI



Source: Mooney, Gurbaxani et Kremer 1995

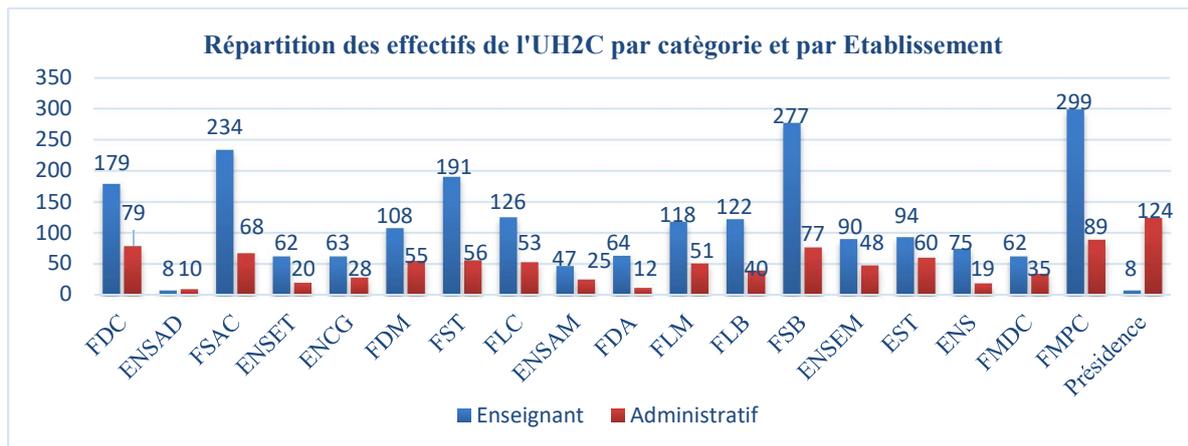
Nonobstant et comme l'explique Caseau (2007), les TIC peuvent aussi avoir des effets négatifs sur l'utilisateur, qui peut sentir une frustration du fait qu'il ne soit plus considéré comme acteur disposant de savoirs et de compétences, ce sentiment peut se traduire en contre-performance individuelle et organisationnelle.

Le rôle de la fonction RH se trouve de plus en plus débarrassé, des activités de très faibles valeurs ajoutées, son champ d'application est rénové et rationalisé pour permettre le partage, en temps réel, de données sociales fiables et de réduire le temps de traitement. Dans ce cadre évolutif de la fonction, Ciborra and associates (1997-2000), précisent qu'il est indispensable d'intégrer les TIC dans les systèmes d'informations RH, pour réaliser des gains de productivité, optimiser et maîtriser les flux d'informations, réduire les délais et permettre une plus grande implication des parties prenantes.

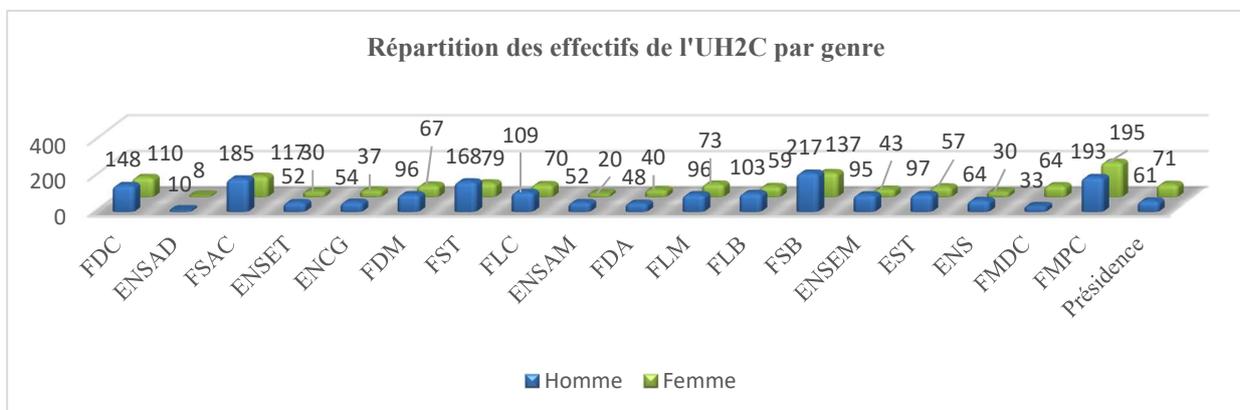
Ce constat nous permet de dégager une deuxième question relative au degré d'utilisation des TIC, est-ce qu'un degré élevé d'utilisation des TIC se traduit systématiquement par une augmentation de la performance de la FRH ?

3. La performance de la FRH dans le contexte de COVID 19, cas des établissements universitaires marocains.

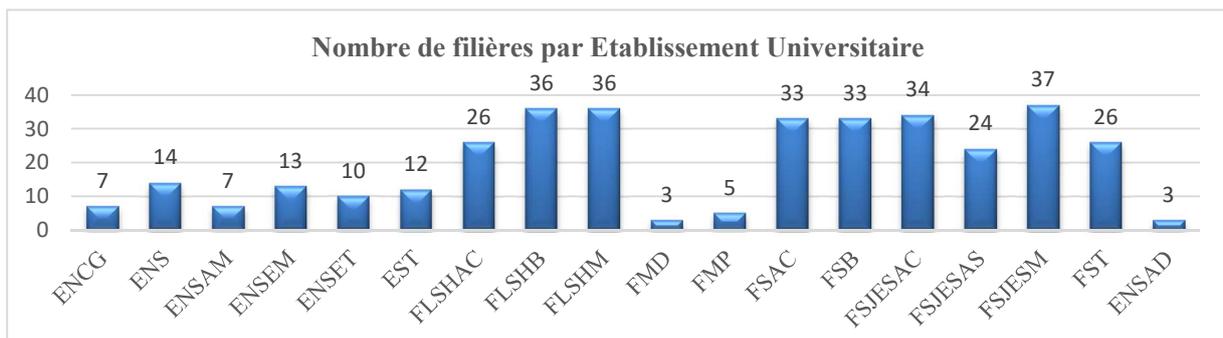
L'Université Hassan II de Casablanca, créée en 2014, suite à la fusion, des deux anciennes universités, Hassan II Ain Chock et Hassan II de Mohammedia. L'UH2C compte aujourd'hui 18 établissements universitaires que nous présentons, ci-dessous, en chiffres :



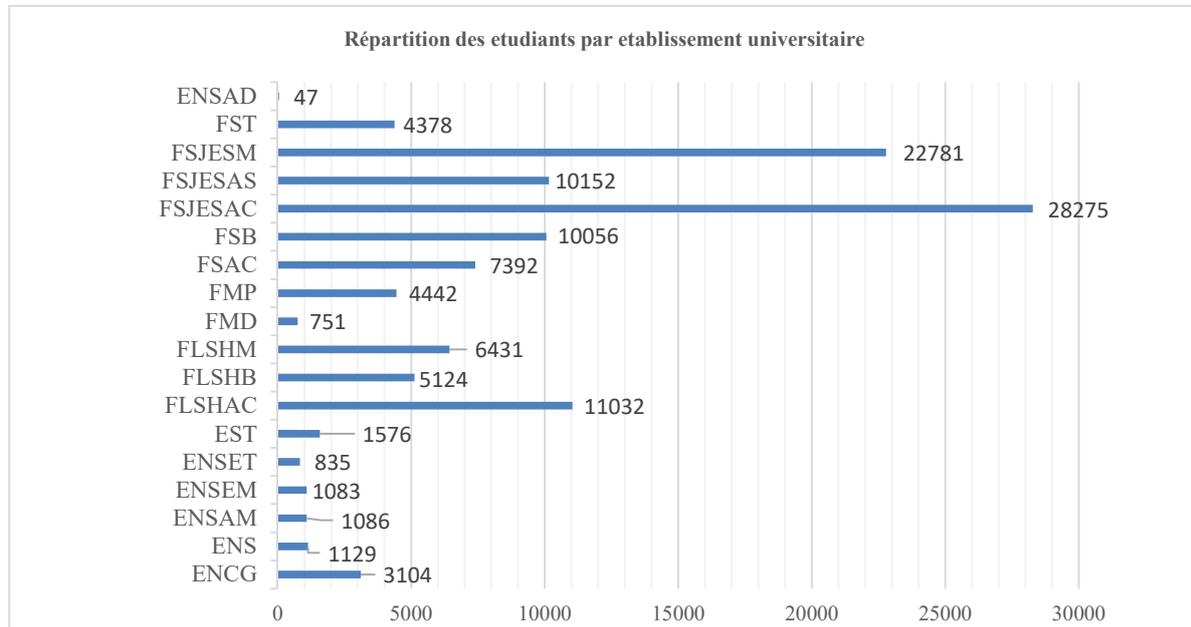
L'UH2C compte aujourd'hui plus de 2300 enseignants chercheurs ainsi plus de 890 personnel administratif et technique.



Les femmes représentent plus de 40% de l'effectif global de l'UH2C, ainsi les hommes représentent presque 60%.



L'UH2C propose plus 359 filières dans son offre de formation réparties sur les 18 établissements.



Nous présentons ci-après les différents domaines qui ont été concernés par des avancées remarquables en termes de digitalisation pendant cette période de crise sanitaire, au sein des établissements universitaires de l'UH2C:

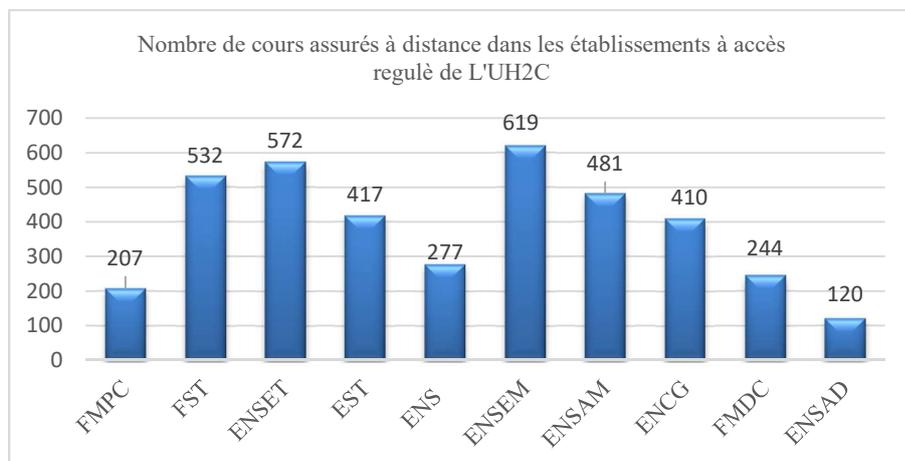
a. Le domaine de la formation,

L'UH2C qui compte aujourd'hui aux environ de 130 000 étudiants, en plus de 3 000 collaborateurs, ainsi toutes les autres universités marocaines ont basculé vers l'enseignement à distance et ce pour limiter le risque de la propagation du virus COVID19 dans les établissements universitaires, qui connaissent des flux humains en masse au quotidien. Dans ce contexte particulier de l'état d'urgence sanitaire, et afin de pouvoir assurer la continuité pédagogique tout en maintenant la qualité du service offert aux étudiants, l'université marocaine, a pu accélérer le processus de sa transformation digitale par la mise en place d'un certain nombre de services innovants: Equipes virtuelles, Visioconférence , Webinaires, des formation à distance via la plateforme E-learning, Mooc,....,la diffusion directe ou en accès différé sur la plateforme MOODLE (Modular ObjectOriented Dynamic Learning Environment). Dans ce contexte de digitalisation de l'offre de formation, l'UH2C a mis en place :

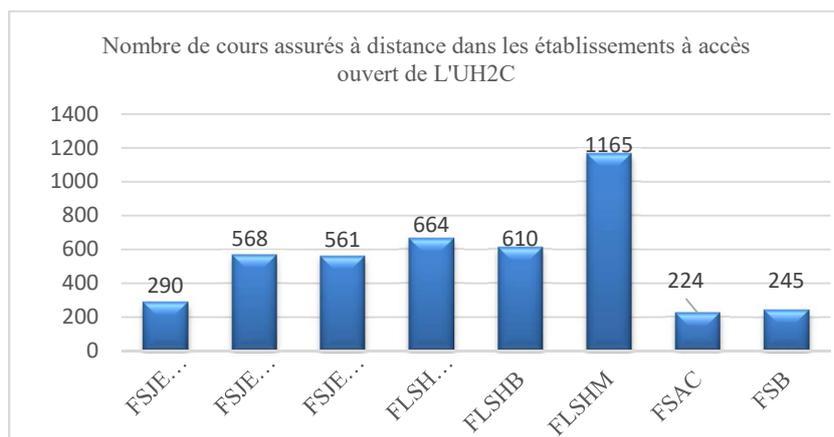
La plateforme E-learning qui est un environnement d'apprentissage permettant :

- Aux professeurs de dispenser des cours en ligne, d'enregistrer des vidéos ou des supports de cours

- Aux étudiants d’assister aux cours en ligne et d’interagir avec leurs enseignants



Plus de 3800 cours dispensés en ligne au niveau de 10 établissements universitaires à accès régulé.



Plus de 4300 cours dispensés en ligne au niveau de 08 établissements universitaires à accès ouvert.

La plateforme de télé inscription des étudiants : Toujours dans un souci de sécurité sanitaire, les établissements de l’UH2C ont adopté une plateforme qui permet l’inscription sur Rendez-vous avec un accueil par visioconférence. Pour permettre aux bacheliers de déposer à distance leurs dossiers d’inscription à l’Université au titre de l’année 2020-2021 et valider leurs inscriptions via un entretien en visioconférence.

b. Le domaine de l’administration électronique

Dans le but d’améliorer la gestion des affaires administratives et d’accroître la transparence, l’UH2C a mis en place un certain nombre de plateformes qui visent aussi l’amélioration de la relation :

- Etablissement universitaire par rapport à l’étudiant.

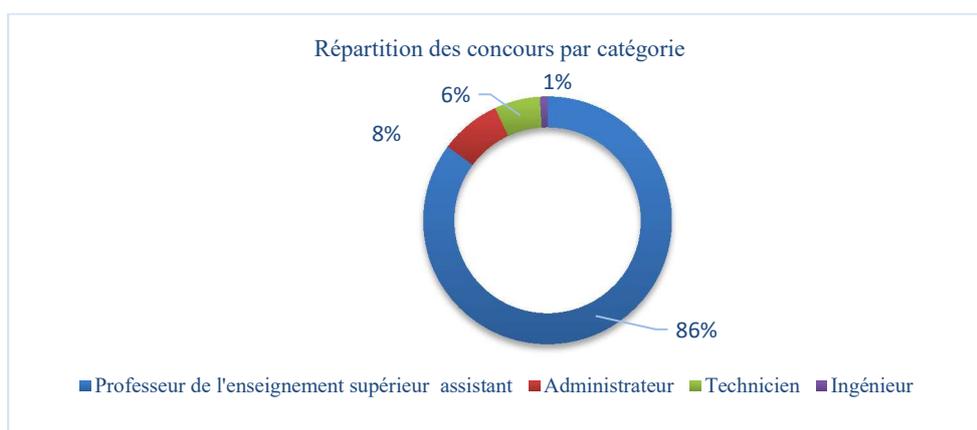
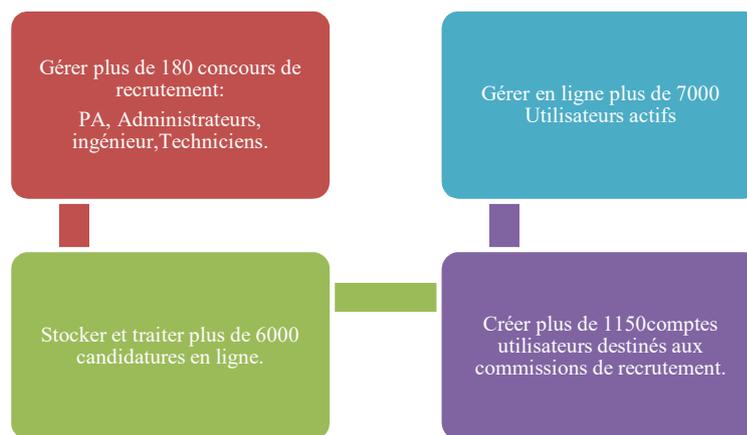
- Etablissement universitaire par rapport au Personnel
- Etablissement universitaire par rapport au prestataire.

La plateforme UNIV-RH

La plateforme UNIV-RH, dédiée aux gestionnaires des ressources humaines, conçue dans l'objectif de disposer d'une base de données RH à jour, gérer les flux des RH et disposer des statistiques en temps réel qui permettent de fournir l'information nécessaire au processus de prise de décision.

La plateforme E concours

La plateforme E- concours de gestion des concours permet le dépôt et la gestion des candidatures, exclusivement en ligne, aux concours de recrutement de Professeur de Assistant et de personnel administratif, et technique. Utilisée depuis le mois d'Aout 2020, elle a permis de :



D'autres services et processus ont été dématérialisés, notamment :

Le bureau d'ordre digital une plateforme destinée aux usagers des établissements universitaires, en leur permettant de déposer, d'une manière électronique et sécurisée, des courriers, demandes, réclamations, offres et autres.

Le parapheur électronique, est une plateforme qui permet d'assurer la gestion, le traitement et le suivi des courriers selon le circuit de validation adopté, elle permet aussi de générer des états et tableaux de bords prédéfinis et produire des restitutions de pilotage et des statistiques.

Le télé accueil est une plateforme qui permet de gérer les rendez vous et les entretiens avec les particuliers en ligne.

MAHARA E-portfolio, est une plateforme qui permet à l'utilisateur, étudiant enseignant ou administratif de stocker et de mettre à jour de manière sécurisée ses documents personnels et professionnels, in fine de rendre son profil lisible, avec la possibilité de partager avec des groupes de son choix.

c. Le domaine de l'organisation

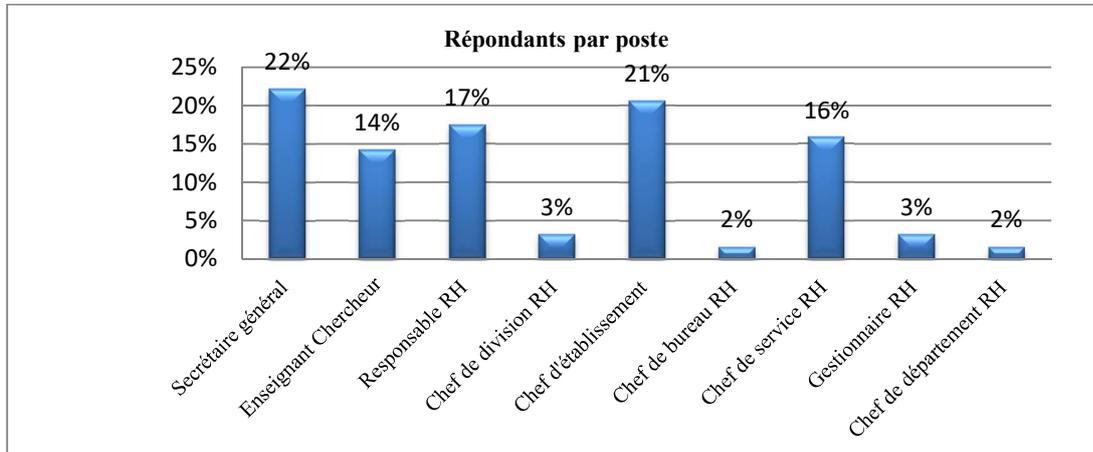
Pendant cette période exceptionnelle, les responsables de la gestion des ressources humaines au niveau des établissements universitaires ont été les premiers concernés par l'impact du Coronavirus, puisqu'ils devaient mener une réflexion sur le dispositif à mettre en place pour gérer le processus de télétravail qui permet de maintenir le travail organisé même à distance. Dans ce contexte les établissements universitaires de l'UH2C, ont adopté l'espace numérique de travail ENT, qui a été accompagné par des formations à distance et webinaires, destinés aux utilisateurs de cet espace selon leurs catégories (Enseignants chercheurs, Administratifs et étudiants).

Pendant cette période exceptionnelle et pour concilier protection des individus dans le milieu de travail et la continuité des services, les établissements universitaires ont réorganisé le travail de manière à adopter la rotation des effectifs en fonction, de l'évolution pandémique cette nouvelle organisation variait entre 50% et 100% à distance, en parallèle il a fallu :

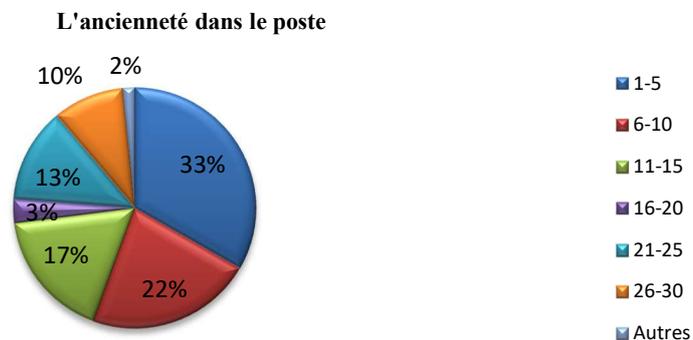
- Privilégier le travail à distance et adopter plus de souplesse dans l'organisation du travail pour le cas des personnes fragiles souffrant de maladies chroniques.
- Elaborer, mettre en œuvre et veiller au respect d'un protocole sanitaire adapté au contexte des établissements universitaires.
- Mener des actions de sensibilisation via des webinaires et films enregistrés sur les mesures sanitaires de sécurité et d'hygiène.
- Diffusion en ligne, via Google Form, du guide pratique destiné aux utilisateurs.

4 Présentation et analyse des résultats de l'enquête empirique

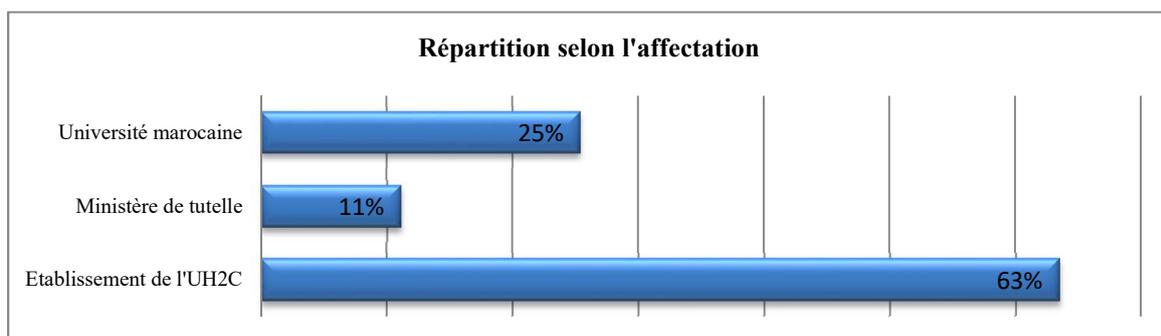
La première partie du questionnaire a été renseignée par une population de 63 personnes, répartis comme suit :



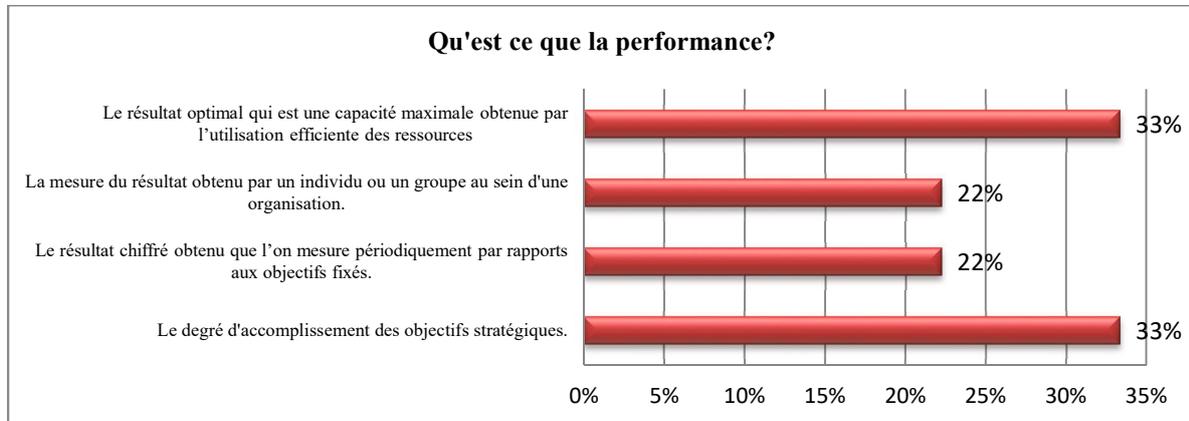
- Plus de 51% des répondants sont des enseignants chercheurs, ainsi 49% des réponses sont fournies par des administratifs.



- Plus de 63% des répondants au questionnaire sont des hommes.



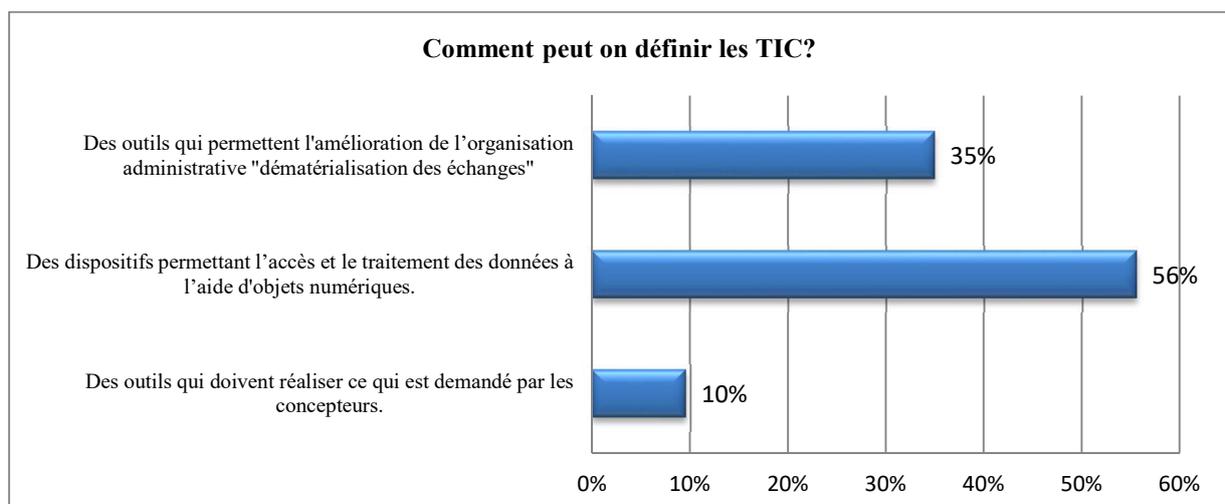
Plus de 25% des répondants appartiennent à des établissements universitaires appartenant aux autres universités publiques marocaines.



En réponse à la question, qu'est-ce que la performance, plus de 66% des répondants lient la performance au degré d'accomplissement des objectifs stratégiques ainsi qu'au résultat optimal qui est obtenu suite à une utilisation maximale des ressources mise en œuvre.

Par conséquent, on a constaté que plus de 79% des répondants disposent d'indicateurs leurs permettant de piloter leurs activités professionnelles, tandis que 21% des répondants ne disposent d'aucun indicateur de performance.

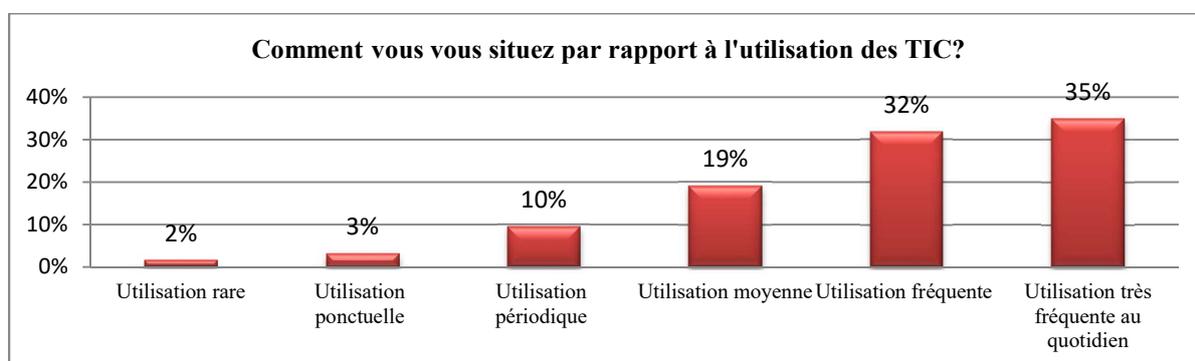
Plus 97% des répondants connaissent les technologies de l'information et de communication, cependant 3% d'entre eux n'ont pas d'information sur les TIC.



Plus de 56% de la population ayant répondu au questionnaire considère les TIC comme étant des dispositifs permettant au collaborateur d'accéder, traiter et communiquer les données professionnelles à l'aide d'outils numériques.

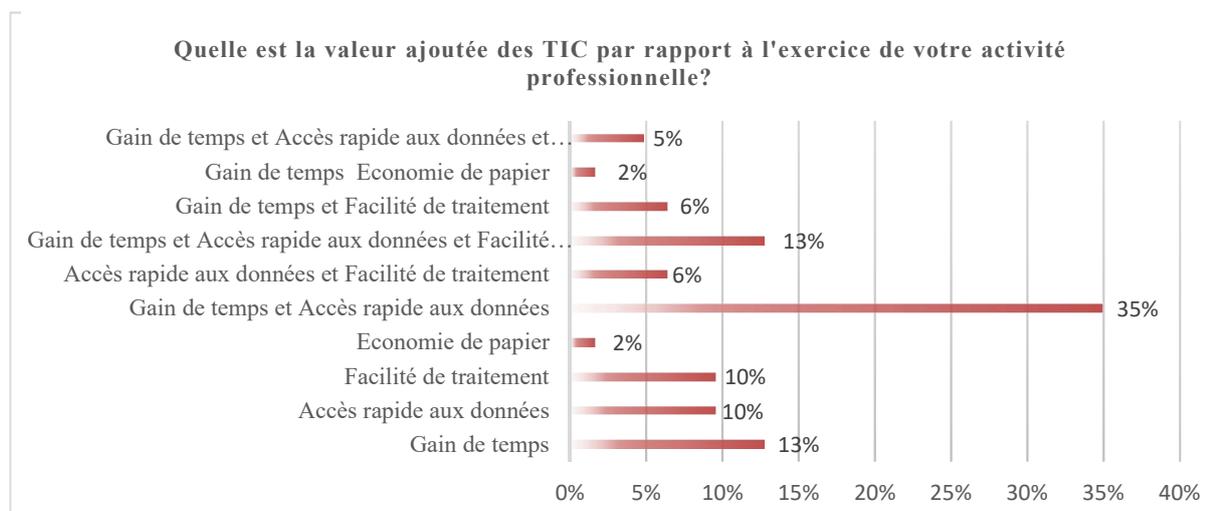
Cependant pour 35%, les TIC permettent en plus du traitement et de la gestion, l'amélioration de l'organisation et la dématérialisation des échanges entre les individus et les entités.

98% des répondants attestent qu'ils utilisent les TIC dans le cadre de l'exercice de leurs activités professionnelles.



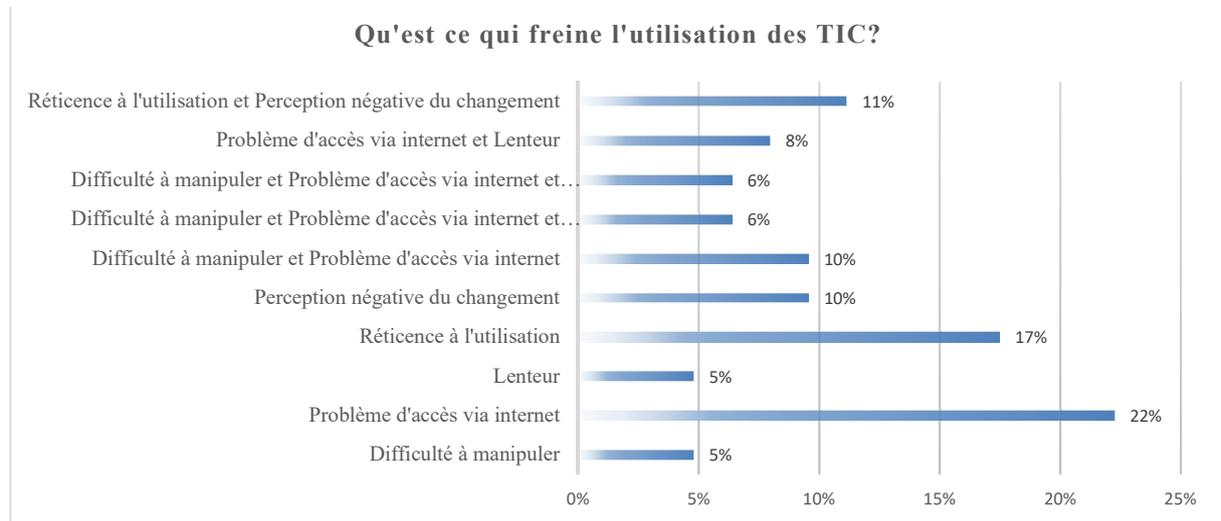
Plus de 67% des répondants utilisent les TIC de façon permanente, à savoir 35% de façon quotidienne, ainsi 32% de manière fréquente. Cependant 2% utilisent les TIC de façon rare.

Ces résultats confirment la tendance croissante de l'utilisation des TIC au sein des établissements universitaires marocains.



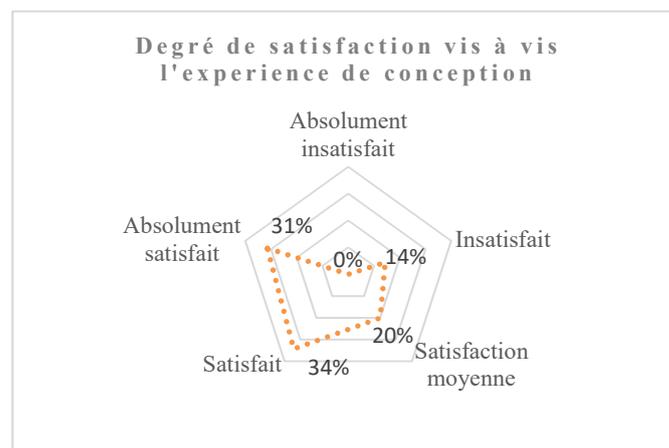
En réponse à la question liée à l'appréciation de la valeur ajoutée des TIC par rapport à l'exercice d'une activité professionnelle, pour plus de 74% des répondants, l'utilisation des

TIC permet d'économiser le temps de travail, ainsi pour 69% d'entre eux, les TIC permettent l'accès rapide aux données, par ailleurs 35% des répondants les considèrent comme étant un outil qui permet plus de facilité dans le processus de traitement des dossiers et données

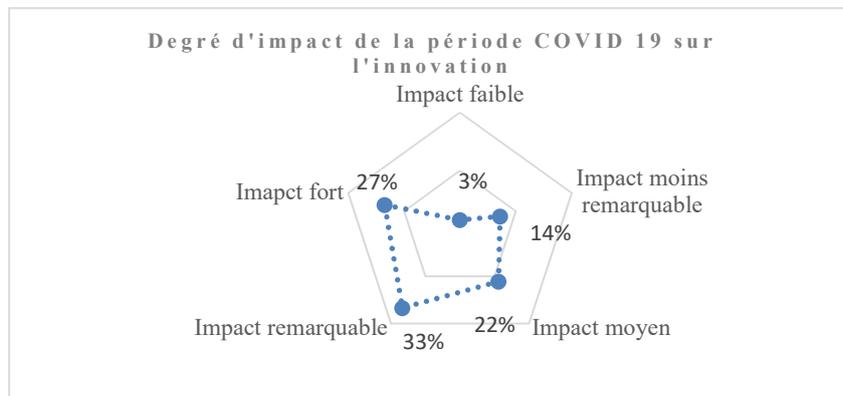


Pour étudier les sources de blocage à l'utilisation des TIC dans le milieu de travail, plus de 52% des répondants ont affirmé que le problème d'accès via internet représente la première source qui freine l'utilisation des TIC, cependant pour 17% des répondants le freinage résulte d'une réticence à l'utilisation et le refus de basculer vers une nouvelle façon de faire. En outre pour 10% des répondants le blocage est lié à la perception négative de la transformation digitale.

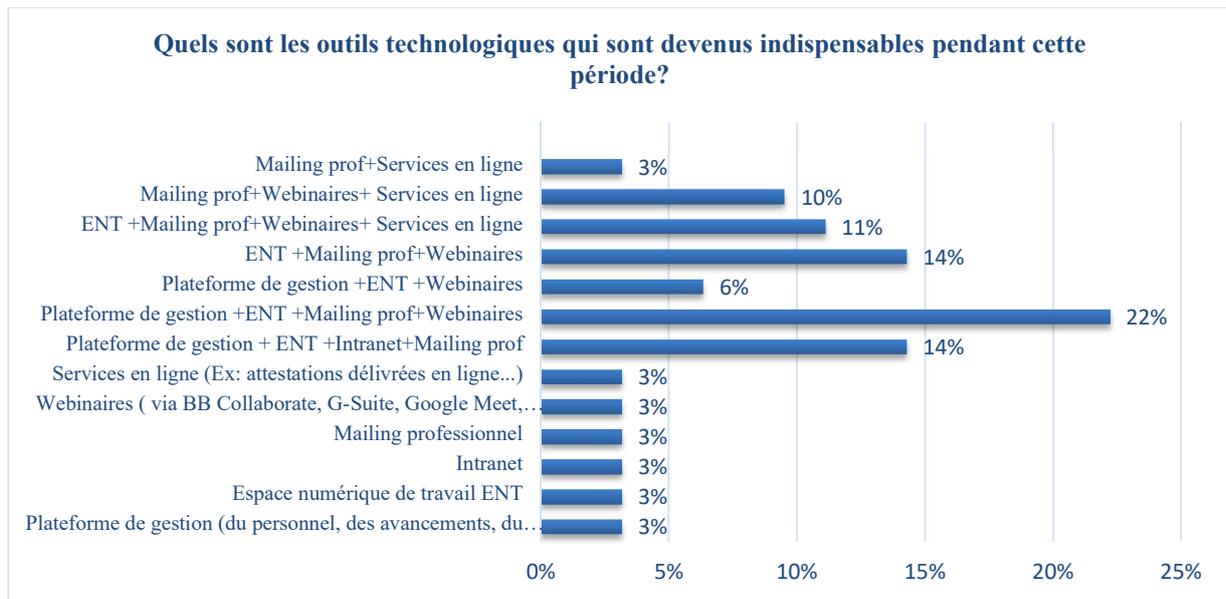
Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient déjà participé à la conception d'un outil de gestion à savoir une plateforme, application, un service en ligne, 56% ont répondu oui, dont 65% des expériences ont été satisfaisantes, cependant 14% étaient insatisfaisantes.



Le virus COVID-19 a enregistré un carrefour historique, du fait qu'il a provoqué une modification d'un certain nombre de normes organisationnelles, humaines et sociales. D'un autre point de vue, cette période exceptionnelle peut être considérée comme mise en épreuve du leadership organisationnel et individuel, qui a permis à certaines organisations de se montrer à la hauteur de ce défi. Pourtant d'autres n'ont pas réussi à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes dictées par cette période de crise, qui a turbulé la stabilité des organisations et des systèmes de pilotage, d'où la nécessité de trouver un réalignement stratégique cohérent. Dans ce contexte nous avons posé une question relative au degré d'impact de cette période COVID19 sur l'innovation

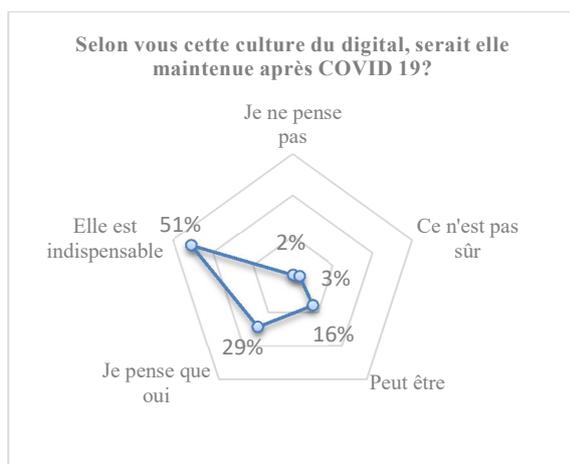


L'étude des réponses à cette question ont permis de conclure que la période exceptionnelle du COVID 19 a stimulé l'innovation au sein des établissements universitaires publics, ainsi pour plus de 82% des répondants il existe un impact qui varie entre moyen, remarquable et fort de cette période pandémique sur la digitalisation des pratiques de gestion, d'où l'accélération des innovations et de la au sein des établissements publics de l'enseignement supérieur.



Pour recenser les outils technologiques, les plus utilisés pendant cette période pandémique, nous avons proposé une liste au choix, pour plus de 70% des répondants l'espace numérique de travail ENT est devenu indispensable pendant cette période exceptionnelle, ainsi 90% ont choisi les webinaires comme étant l'outil le plus indispensable, en outre 45%, ont choisi les plateformes de gestion, ainsi 27% des réponses ont été orientées vers les services en ligne.

Ainsi pour savoir si cette transformation digitale serait-elle maintenue après cette période pandémique, nous avons proposé la question suivante :



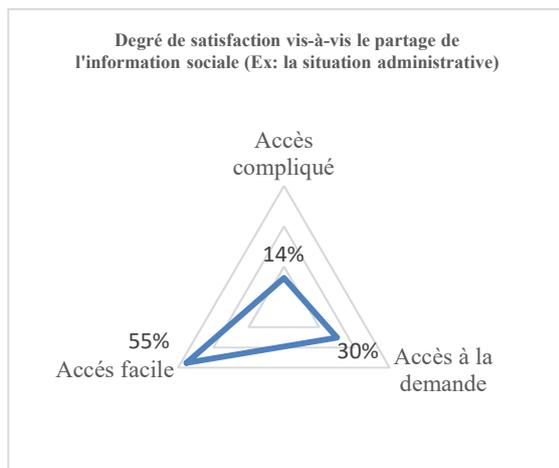
Plus de 95% des répondants pensent que la culture du Digital sera maintenue après la période COVID19, dont plus de 51% pensent qu'elle est devenue indispensable.

La deuxième partie du questionnaire, que nous avons conçue lors de notre enquête, est dédiée aux clients de la FRH, précisés ci-dessous, choisis à hauteur d'une personne par catégorie et par établissement y compris la présidence de l'université :

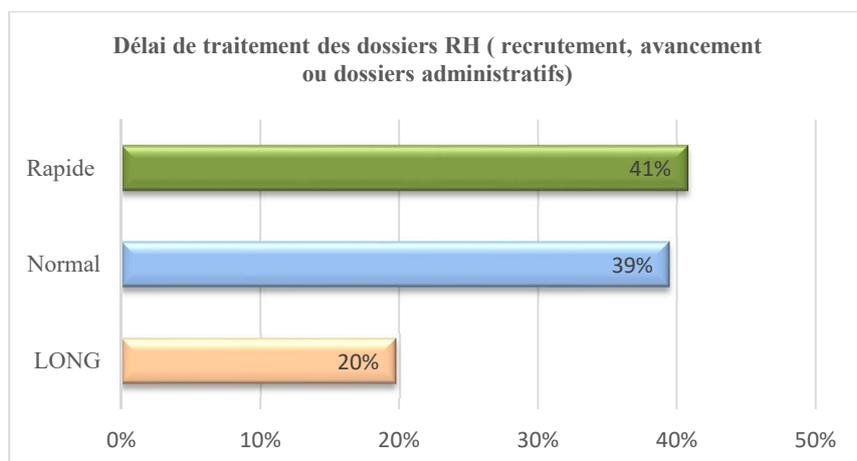
- 19 Enseignants chercheurs
- 19 Administrateurs
- 19 Ingénieurs
- 19 Techniciens

Pour répondre aux questions liées à l'évaluation de la performance de la FRH selon les critères choisis :

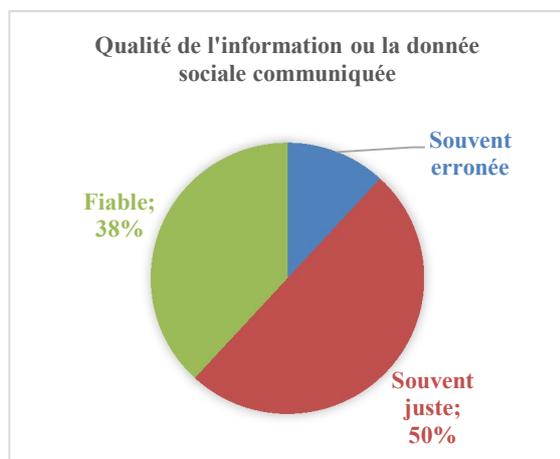
- Partage des informations sociales
- Délai de traitement des dossiers
- Qualité de l'information qui circule.



- En évaluant la performance de la FRH sur la base du premier critère choisi, relatif au partage de l'information, nous avons constaté que plus de 55% des répondants affirment que les données sociales sont accessibles et partagées facilement. En effet pour 14% des répondants l'accès à l'information sociale est compliqué.



- Pour apprécier la performance de la FRH sur la base du deuxième critère d'évaluation choisi, relatif au délai de traitement des dossiers RH, nous avons constaté que pour plus de 41% des répondant leurs requêtes, demandes ou dossiers administratifs sont traités rapidement au niveau du département RH par ailleurs 39% des répondants attestent que le délai de traitement de leurs dossiers est normal.



En évaluant la performance de la FRH sur la base du troisième critère choisi, relatif à la qualité de l'information qui circule, nous avons constaté, que pour plus de 50% des répondants, les informations sociales communiquées par le département RH sont justes, ainsi 38% les jugent de fiables, outre 12% attestant que les données communiquées sont souvent erronées. D'où la nécessité de mettre en place des outils de gestion permettant la consolidation, le traitement et l'analyse des données pour plus de fiabilité et d'accélération des délais de traitements et de réponse aux requêtes.

Synthèse des résultats

Critères de performance FRH	Indicateur positif	A améliorer	Conclusion
Partage des informations sociales	Pour plus de 55% Accès rapide. Pour 30% l'accès est à la demande.	Pour 14% l'accès à l'information sociale est compliqué.	Performance plus que moyenne.
Délai de traitement des dossiers	Plus que 41% des demandes sont traitées rapidement Pour 39% délai normal	Pour 20% le délai de traitement des dossiers RH est long,	Il faut plus de travail sur l'amélioration du délai de traitement des requêtes.
Qualité de l'information qui circule.	Pour plus de 50% les informations communiquées sont justes. Pour 38% les données sont fiables	12% attestant que les données communiquées sont souvent erronées.	Performance plus que moyenne.

Conclusion

Cette période exceptionnelle qu'a vécue le monde entier, a permis à chaque organisation d'auto évaluer sa capacité et sa vitesse de réaction face aux exigences, d'où la problématique de réussir l'adéquation entre la performance organisationnelle et le bien être des individus, subséquentement s'orienter vers la recherche d'un équilibre entre le maintien d'une organisation stable et l'efficacité du travail rendu en ligne, pendant une période difficile, à cet effet il a été indispensable de prendre en considération les deux variables suivantes :

- La première variable dépend de **l'organisation**, qui doit s'adapter rapidement pour atteindre les résultats escomptés.
- La deuxième variable est relative à **l'individu**, qui doit rester performant même en travaillant à distance.

Tenant compte des résultats de notre enquête présentés ci-dessus, il est à noter que la montée en investissements relatifs à la dématérialisation de l'administration, y compris de la FRH, constatée pendant cette période pandémique de COVID 19, au niveau des établissements universitaires publics marocains, s'est traduite par une transformation digitale globale jugée, selon les répondants, loin d'être passagère ou éphémère.

Ce constat exige aux établissements universitaires publics marocains de s'inscrire dans une logique fédératrice qui intègre la composante humaine, en tant qu'acteur pour la réussite de la transition vers une FRH modernisée, notamment les utilisateurs directs des TIC, étant donné que leur inclusion et adhésion, se considère comme la clé de réussite du processus de digitalisation de ladite fonction.

Dans le cadre de ce constat, les établissements universitaires seront amenés à stimuler la capacité d'innovation chez l'individu, pour qu'il puisse, au lieu de subir ces transformations, être à la source de l'innovation et s'aligner sur les grandes tendances à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah Alaoui, 2010 gestions du changement, TIC, et compétitivité organisationnelle, le cas de la société MBA-France.

BONDAROUK, T., LOOISE, J.K. (2005). HR contributions to IT innovation implementation: results of three case studies. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160-168.

CIBORRA, C. (1999). A theory of information systems based on improvisation. In W. L. Currie, B. Galliers (dir.) *Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective*. Oxford University Press, pp. 136-155.

Dubouloz, 2014 Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH, une combinaison gagnante.

Françoise Dupuich, 2009-Impact des IT sur la GRH dans les firmes High Tech,

Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, 2007 L'E-RH : un processus de modernisation de la Gestion des Ressources Humaines à la mairie de Paris.

Franck Brillet et Isabelle Sauviat , 2013 La GPEC dans les universités françaises : quels enjeux pour la valeur publique ?,

Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Patrick Gilbert, 2010.La professionnalisation de la fonction RH, Mythe et limites,

HARTLEY, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. Public money and management, Vol. 25, No. 1, pp. 27-34.

Hayat El Adraoui,2015 Effets de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au MAROC,

Hongxia Peng, 2017 L'espace numérique professionnel et l'évolution de la fonction RH, observation de deux cas différents,

LENGICK-HALL, M.L., MORITZ, S. (2003). The impact of e-HR on the HR management function. Journal of Labor Research, Vol. 24, No. 3, pp. 365-379.

MARLER, J.H., FISHER S.L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review, Vol. 23, No. 1, pp. 18-36.

MARTIN, G., REDDINGTON, M. (2010). Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 10, pp. 1553–1574.

Michelle Gillet et Patrick Gillet, 2013 Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations, le cas des universités.

PENG, H. (2016). Social digital space analysis in management research: Proposal for a multidimensional methodology based on a systemic approach. Human Systems Management, No. 35, Issue 2, pp. 115–127.

PERETTI, J.M. (2002). TIC et GRH, enjeux et perspectives. In M. Kalika (Dir.), e-GRH : Révolution ou Évolution. Éditions Liaisons. pp. 315-322.

PORTER, M.E. (2001). Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78.

ROJOT, J. (2005). Théorie des Organisations. Éditions ESKA.

Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti, 2018. Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ?

SIMON, H.A. (1983). Administration et Processus de Décision. Economica.

THÉVENET, M., DEJOUX, C., MARBOT, É., NORMAND, E. et BENDER, A. F. (2009). Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines. Pearson Education France.

Valéry Michaux, 2009. Comment identifier les nombreux impacts et les enjeux, stratégiques diversifiés que représentent les TIC dans le domaine de la GRH ?