

L'informatisation de la GRH - Quels mécanismes ? Cas d'une société anonyme dans la région du Souss-Massa - Maroc

Computerization of HRM - What mechanisms? Case of a public limited company in the Souss-Massa region - Morocco

MIRDASSE Samir,

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

samir.mirdasse@edu.uiz.ac.ma

JAOUHARI Lhassane,

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

Jaouhari_lhassane@yahoo.fr

Date de soumission : 20/03/2021

Date d'acceptation : 05/05/2021

Pour citer cet article :

MIRDASSE S. & JAOUHARI L. (2021) « L'informatisation de la GRH - Quels mécanismes ? Cas d'une société anonyme dans la région du Souss-Massa - Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 988- 1012.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.4764615>

Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) est le socle des activités des organisations misant sur le capital humain comme principale source d'avantage concurrentiel. Cette gestion, étant anciennement basée sur le traitement des données administratives des collaborateurs à base de papier et du crayon, et avec l'importance et le volume des données à traiter, est devenue de plus en plus un enjeu majeur des responsables chargés de la GRH desdites organisations, qui sont à la recherche des nouveaux outils d'aide à la prise de décision en matière des ressources humaines (RH). Pour rendre cette gestion de plus en plus efficace et répondant au mieux aux attentes des différents acteurs concernés de l'organisation, il a été indispensable de migrer vers une gestion informatisée des RH grâce à l'informatisation des différents processus RH.

L'objectif de cet article est de comprendre les mécanismes de l'informatisation de la GRH à travers une étude de cas conduite au sein d'une société anonyme opérant dans le domaine de distribution des produits pharmaceutiques, dans la région du Souss-Massa au Maroc, afin de connaître de la réalité de ce processus au sein de ladite société au regard de la revue de littérature y afférente.

Mots clés : Numérisation ; information RH ; procédure d'informatisation ; solution RH ; étapes d'informatisation de la GRH

Abstract

Human resources management (HRM) is the foundation of the activities of organizations relying on human capital as the main source of competitive advantage. This management, being formerly based on the processing of administrative data of employees based on paper and pencil, and with the importance and volume of data to be processed, has become more and more a major issue for those in charge of HRM. said organizations, which are looking for new tools to help decision-making in human resources (HR). To make this management more and more efficient and better meet the expectations of the various stakeholders in the organization, it was essential to migrate to computerized HR management through the computerization of the various HR processes.

The objective of this article is to understand the mechanisms of the computerization of HRM through a case study conducted within a limited company operating in the field of distribution of pharmaceutical products, in the region of Souss-Massa in Morocco, in order to know the reality of this process at its own in the said company with regard to the related literature review.

Keywords : Digitization ; HR information ; computerization procedure ; HR solution ; HRM computerization stages.

Introduction

La GRH a connu, depuis longtemps, de forts bouleversements en matière des outils utilisés par les acteurs concernés de l'organisation pour gérer les différentes facettes que peut comprendre la Fonction Ressources Humaines (FRH). Ces changements progressifs dans l'architecture de la GRH s'inscrivent dans le cadre de la volonté de l'organisation à détenir un avantage concurrentiel conduisant à une performance stratégique (Anouar, 2020) grâce aux efforts et contributions des différents acteurs. C'est pourquoi, les organisations d'aujourd'hui ont tendance à s'investir davantage dans le capital humain (Karrakchou, 2020). Cet investissement n'est possible qu'à travers la modernisation des outils dédiés à la GRH qui étaient au départ très basiques et s'appuyant sur l'usage des procédés traditionnels à base de papier. Face à ces contraintes qui entravaient l'atteinte des objectifs stratégiques, ces organisations revoyaient leurs positions à l'égard du champ de la GRH et avaient pensé à des solutions susceptibles de rendre l'activité de la GRH plus efficace.

Dans le contexte technologique actuel, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) se demandent : quelle combinaison de solutions techniques, de choix organisationnels et de pratiques de gestion est optimale pour assurer l'allocation des RH dans l'organisation ?¹ Les formes sont diversifiées, partant d'une informatisation des pratiques opérationnelles jusqu'à la mise en place d'un système d'information perfectionné et complet. Cette configuration implique des organisations de taille qui font un usage intensif technologies de l'information et de communication (TIC)². Ces solutions s'inscrivent, d'une part, dans la perspective de se débarrasser des tâches administratives récurrentes à faibles valeurs ajoutée et de se focaliser sur les autres dimensions stratégiques de la fonction, qui sont à très forte valeur ajoutée pour la firme d'autre part.

Dans ce travail de recherche, qui se focalise sur l'informatisation de la GRH dans les organisations, nous tentons de répondre à la question problématique suivante : « quels sont les mécanismes de l'informatisation de la GRH dans les organisations ? ». Le but de cette étude est de décrire le processus par lequel une organisation pourrait informatiser la GRH. Pour atteindre ce but, nous avons adopté un plan dans lequel, d'une part, nous avons réalisé une revue de littérature en vue de cerner les notions clés inhérentes aux mécanismes de l'informatisation de la GRH. Pour cela nous avons abordé la notion de l'informatisation de la GRH selon (Ito & Peterson, 1986 ; Michel, 2009 ; Olson & Lucas, 1982) ; les pratiques d'organisation et de changement découlant de cette informatisation suivant (Gilbert, 2006) ; la

¹ NIEDERMAN F., « Global Information system and HRM : aresearch agenda », *Journa of global Information Management*, 1999, Vol. 7, N°. 2, P. 33-39.

² GROE G.M., PYLE W., JAMROG J.J., « Information technology and HR », *Human resource Planning*, 1996, Vol. 19, N°. 2, P. 56-66.

numérisation de l'information dans la FRH d'après (Horn, 2000 ; Mayer, 1990 ; Shapiro & Varian, 1999) ; la numérisation de l'information RH selon (Papaix, 2006) ; les méthodes de traitement de l'information RH suivant (Horn, 2000 ; Lamizet & Silem, 1997 ; Mayer, 1990 & Papaix, 2006) ; l'usage des technologies de l'information (TI) et l'organisation de la FRH d'après (Brousseau & Rallet, 1997 ; Mayer, 1990 & Papaix, 2006) ; les solutions RH possibles telles que les logiciels, les progiciels et les applications selon (Horn, 2000 & Papaix, 2006) ; les services informatiques suivant (Leo, 2010 & Papaix, 2006) et les solutions selon (Papaix, 2006), ainsi que le descriptif des principales étapes de l'informatisation de la GRH dans les organisations, à partir de la présentation qui a été principalement fournie par (Gilbert, 2006), ayant trait à sept principales phases de cette procédure, allant de l'étape de l'analyse de la demande et la précision des objectifs, passant par le diagnostic de l'existant, l'identification des lignes d'évolution et la précision des exigences, l'élaboration du projet à travers un cahier des charges, le déploiement de la solution choisie, la mise en œuvre, jusqu'au suivi et évaluation du système. D'autre part, nous avons mené une étude de cas, qui compte tenu du cadre conceptuel découlant de la revue de littérature, nous avons choisi d'étudier un cas unique d'une société anonyme opérant dans le domaine de distribution des produits pharmaceutiques, dans la Région du Souss-Massa au Maroc, dans laquelle nous avons, fait usage de trois outils d'investigation tels que l'observation non participante, l'analyse documentaire et le guide d'entretien.

L'analyse des données rassemblées s'est effectuée en utilisant l'Analyse de Contenu textuel. Les résultats de l'étude ont porté sur, d'un côté, l'étude de l'existant (Quoi), principalement les questionnements afférents aux fondements du processus de l'informatisation de la GRH, comme la notion de l'informatisation de la GRH, la numérisation de l'information RH, l'usage des TIC dans la FRH, les types de solutions RH déployées dans la FRH et les étapes de déploiement de la procédure d'informatisation de la GRH. D'un autre côté, cette analyse a porté sur les motivations conduisant la société à adopter le modèle actuel de l'informatisation de la GRH (Pourquoi). Généralement, nous avons posé les questionnements suivants ayant trait aux raisons de l'informatisation de la GRH, à la rétention de la typologie actuelle des TI dans la FRH, au choix de la typologie actuelle des solutions RH et aux raisons derrière le recours au mode actuel d'implémentation de cette procédure d'informatisation. Enfin, nous avons dégagé des conclusions théoriques et méthodologiques en plus des apports managériaux, ainsi que les limites de l'étude et les voies pour une future recherche en la matière.

1. Cadre conceptuel

1.1. C'est quoi informatiser la GRH ?

L'informatisation est un processus visant la prise en charge des activités et tâches de l'organisation, qui ont été anciennement exécutées manuellement par l'homme, en les déployant dans un système informatique dans le but de procéder à l'exécution, au traitement, au stockage et au contrôle des données y afférentes³. L'informatisation a toujours été considérée une solution inédite pour la résolution des problèmes d'organisation (Olson & Lucas, 1982), mais aussi un symbole de réussite à l'égard de la concurrence (Ito & Peterson, 1986). Informatiser correspond aussi au processus suivant lequel il y a une combinaison entre un individu ou une organisation avec une ressource informatique dénommée « réseau » (Michel, 2009)⁴.

Dans le domaine de la GRH, l'informatisation consiste la conversion de certains processus RH tels que la paye, la gestion administrative, la formation, la gestion des temps, la formation, etc., sous forme de données numériques en vue de faciliter leur traitement et leur développement à l'aide des ordinateurs. Ce mécanisme entraîne une migration de la GRH ancienne à base du papier et du crayon à une nouvelle GRH axée sur l'usage des TIC.

1.1.1. Informatiser est une pratique d'organisation

Dans le périmètre de gestion, des outils identiques sont susceptibles de produire des effets différents suivant leur modalité de mise en œuvre. La qualité des démarches compte d'autant que les outils qui y contribuent. Pareillement, selon l'angle de vue du gestionnaire, ce n'est pas l'informatique qui est considérée comme une discipline technique et affaire de spécialistes, qui est prioritaire, mais l'informatisation, c'est-à-dire l'action visant l'automatisation de l'ensemble des opérations de gestion en vue d'en récolter l'efficacité. Tout système d'information (SI) est composé d'un volet formel et d'un autre volet informel. Le SI formel est repérable grâce aux outputs générés à travers un processus formalisé. Attaché aux fonctions et rôles recommandés par l'organisation, il est rarement interdépendant à l'homme. Le SI informel quant à lui, primordial pour l'organisation, confie peu de traces perceptibles et s'articule autour des règles imprécises et des référentiels tacites. Il dépend fortement des hommes et de l'état des relations qu'ils entretiennent. Seul le SI formel est informatisable, et encore ne l'est-il que partiellement. (Gilbert, 2006: 03).

Si le déploiement de l'informatique dans un domaine de gestion engendre des embarras, c'est parce qu'elle s'appuie sur l'élargissement du volet formel du SI. Cet élargissement présume

³ DECLAN KUHLMAN, <https://www.enotes.com/homework-help/what-computerization-1091451>, (blog consulté le 15.02.2021).

⁴ michelvolle.blogspot.com, Samedi 10 octobre 2009, (blog consulté le 10.02.2021).

d'avoir un recul sur l'organisation et, exclusivement, une élucidation et une répartition des informations et des règles de marche. Cependant, il est compris que la clarification et le partage de l'information ne coïncidant pas toujours (Balle, & Peaucelle, 1972 & Pichault, 1990) cités par (Gilbert, 2006: 03 et 04). Informatiser, c'est alors mener une action de changement.

1.1.2. Informatiser est une pratique de changement

Identiquement à toute pratique de changement, nous pouvons aborder le concept d'informatisation suivant divers aspects. Un aspect technique qui renferme les pratiques de GRH ciblées, les dispositifs du diagnostic organisationnel et la logistique nécessaire, etc. Cet aspect se recentre sur tout ce qui peut être changé dans l'organisation. L'aspect humain qui regroupe les attentes et les besoins des acteurs touchés par l'informatisation, la culture de l'organisation et le climat organisationnel. Cet aspect, quant à lui, est dirigé vers la prise en compte de divers acteurs et leurs propres caractéristiques, en s'interrogeant sur la cible du changement. L'environnement renferme les sociétés de conseil et des services d'appui pouvant soutenir l'informatisation ou encore des organisations ayant vérifié des démarches dont il est possible de s'en inspirer. C'est en tenant compte des opportunités offertes par l'environnement, tels que les acteurs et les contenus inhérents à l'aspect technique qu'une organisation a de fortes chances pour bien réussir son projet d'informatisation. Il faut signaler que ce sont l'aspect technique et les ressources de l'environnement qui absorbent constamment des efforts considérables des responsables de projet d'informatisation, au détriment du contexte humain et de la démarche, qui demeurent des dimensions insuffisamment dominées. Il est à noter que ce sont les démarches suivies et les contextes d'utilisation qui déterminant le degré de réussite d'un tel projet, mais aussi ce sont les spécificités de l'informatisation dans le domaine de GRH ainsi que la façon dont le changement est mené (Gilbert, 2006: 04).

1.2. La numérisation de l'information dans la FRH

Dans le domaine de l'économie numérique, l'information est tout ce qui est numérisable. Cette définition est immédiatement opérationnelle à l'assimilation des problématiques de production de biens informationnels. (Shapiro & Varian, 1999) cité par (Papaix, 2006: 59). Les biens informationnels tels que les contenus et les progiciels sont des marchandises, ils sont marqués par leur densité en informations et ils sont versionnables, ce qui les rend exploitables pour les utilisateurs.

Toutefois, selon (Papaix, 2006: 60), ces deux auteurs confondent dans leur définition précédente relative à la forme numérique, deux types d'information à savoir :

- Les données qui sont traitées par la FRH et décrivant le lien entre l'organisation et le collaborateur, nommées respectivement par (Papaix, 2006) et (Mayere, 1990) « *information RH* » et « *information-ressource* ». Réputée comme l'un des plus importants ingrédients du processus de traitement de l'information, cette information RH peut émaner soit de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Dans ce sens, nous pouvons dire, d'une part, que les dossiers de candidature parvenus de l'extérieur correspondent à l'information ressource destinée au service de recrutement. D'autre part, les données issues de la gestion des temps et des activités, parvenues de l'intérieur de l'organisation, constituent une information ressource pour le service paye.

- Les logiciels RH, considérés comme des biens informationnels, constituent des instruments de traitement de l'information, étant donné qu'ils renferment la représentation numérique des dispositifs de traitement. Le livrable issue de l'opération de traitement de l'information ressource est dit information méthode suivant (Mayere, 1990). Cette dernière correspond bien à la notion de l'information RH proposée par (Papaix, 2006: 60). L'information méthode qui comprend tout le protocole afférent au traitement de l'information pour la FRH, est mémorisable et rattachable aux connaissances de l'organisation. Un logiciel est selon (Horn, 2000: 41), un « *texte numérique actif* » construit suivant une codification numérique de connaissances et jouant un rôle d'intermédiation entre l'homme qui aspire changer ses connaissances et une machine dont sa principale mission consiste au traitement des données. Le logiciel fait subir l'information RH ayant une forme de données numériques, les traitements qui s'imposent. D'une autre manière, dans le domaine de l'informatisation de la GRH, la numérisation vise la transformation de l'information en données pour ensuite être traitées au sein d'un processus informatisé dédié (Papaix, 2006: 61).

1.2.1. La numérisation de l'information RH

L'information RH traitée par la FRH à la direction des divers collaborateurs de l'organisation, ou autres acteurs extérieurs à l'organisation, constitue le cœur de la numérisation. Quand le processus de traitement produit une information sous une forme imprimée, sa production sous un format numérique permet de se libérer du support matériel, cela constitue une dématérialisation. L'information RH, dès qu'elle est numérisée, détient les propriétés des biens numériques, spécialement un minimum de coût de reproduction et de transmission. De la sorte, la numérisation procure de réels avantages économiques en matière des gains de productivité à travers la sauvegarde et le traitement de l'information (Papaix, 2006: 61).

Numériser une information RH peut s'accomplir via des travaux de saisie, onéreux en main d'œuvre, exclusivement lors de l'informatisation d'un domaine fonctionnel nouveau où

l'information était auparavant traitée manuellement. Dès qu'un périmètre fonctionnel est informatisé, les travaux de saisie sont généralement réduits à chaque fois l'organisation de travail le permet, afin d'économiser sur la main d'œuvre qui est le cœur de la majorité des investissements en automatisation. Toutefois, c'est encore la ressaisie d'une même information qui ne sera pas opérée mais substituée par une copie automatique. Ce mécanisme d'automatisation de la génération des données favorise la productivité une fois qu'une donnée identique est destinée à au moins à deux traitements différents, en minimisant considérablement le temps dédié à la copie et le risque d'erreur. La saisie peut être intégralement automatisée pour certaines pratiques de GRH. A titre d'exemple, lors de l'opération du contrôle de pointage des collaborateurs à l'entrée de l'organisation, la gestion des temps se trouve facilitée grâce aux badges qui permettent au système informatique de sauvegarder les données de présence. La numérisation ne concerne pas exclusivement l'information RH que l'organisation désire connaître sur ses relations avec ses collaborateurs, mais aussi la démarche afférente à son traitement (Papaix, 2006: 61 et 62).

1.2.2. Méthodes de traitement de l'information RH

La distinction faite par (Mayere, 1990) concerne trois types de méthodes : les méthodes standardisées, professionnalisées et empiriques. Ces méthodes se distinguent selon leur niveau de complexité et de leur maîtrise par l'organisation. Les méthodes standardisées sont uniquement facilement numérisables, elles sont mémorisables sur des supports matériels parmi lesquels (Mayere, 1990) énumère des instructions écrites, des manuels mais également des logiciels. A signaler que dans son livre, cet auteur n'appréhende pas les problèmes inhérents à la formalisation numérique. Dans le domaine de la GRH, l'informatisation des processus passe par la transcription dans des logiciels, des connaissances inhérentes à cette fonction, composées spécifiquement des règles de GRH ainsi que leurs méthodes d'application. Par ailleurs, la fabrication de logiciel, suivant (Horn, 2000), est basée sur un travail de production de connaissances codifiées. Le processus d'informatisation se focalise plus spécifiquement sur la numérisation des procédures et de règles de traitement de l'information RH. Ce sont les compétences des gestionnaires de RH qui conditionnent les connaissances afférentes au domaine technique d'application du logiciel (Papaix, 2006: 62 et 63).

(Mayere, 1990) ignorait le fait qu'une rubrique de connaissances des professionnels RH soit annexée dans des applications informatiques, cela signifie que cette dimension est numérisée et confondue avec la suite du programme. Cependant, la numérisation de l'information-méthode, en l'intégrant dans un logiciel, minimise considérablement les potentialités de la

communiquer directement. Etant donné que les connaissances numérisées dans un logiciel y sont associées, un logiciel de GRH ne peut être un outil de communication de cette catégorie de connaissances. Il n'est pas praticable de conduire une GRH en se procurant de l'information RH d'outils informatiques. Au moment de la génération de ce logiciel, des connaissances de professionnels RH ont été explicitées et codifiées. Alors que le code au travers duquel elles sont transcrites n'est pas intelligible dans l'immédiat à l'individu parce qu'il est voué à l'appareil. Ainsi, pour le personnel et les gestionnaires de RH, cela signifie que suite à la numérisation, seule l'information-ressource demeure réellement une information. L'information-méthode, dès qu'elle est numérisée, est dénommée un logiciel, et, méthode de production de l'information, lorsque cette information-méthode n'est pas numérisée. La numérisation de l'information dans la FRH soulève la nécessité de nouvelles compétences liées à l'usage des TIC en vue de générer l'information RH. La façon de lier ces savoir-faire au système de production de l'information RH en transforme l'organisation de multiples façons (Papaix, 2006: 64).

1.3. Technologie de l'Information (TI) et organisation de la FRH

Avec l'implémentation des TIC, une partie des connaissances procédurales des gestionnaires des RH afférentes au traitement de l'information est introduite dans des logiciels, au même titre qu'une rubrique des normes légales et conventionnelles à exécuter. Ces logiciels pouvant être exploités sur Intranet par des collaborateurs hors de la FRH. Ainsi, une fraction des travaux de traitement de l'information RH est rendue facilement exécutable par un collaborateur non expert dans le domaine de GRH (Mayere, 1990). Le développement de l'efficacité de la FRH par des investissements en TIC ne correspond pas assurément à une baisse de l'effectif de responsables RH. Toutefois, il peut conduire à un rehaussement de la quantité, de la variété ou de la qualité des informations traitées et produites. Par ailleurs, quand des collaborateurs ayant la charge d'élaborer les travaux de paye, ils peuvent occuper des activités en parallèle, telles que le suivi de la masse salariale ou les études de rémunérations. Ils sont amenés à traiter de nouvelles informations affectant d'une manière directe le processus de prise de décision. De ce fait, l'usage d'un outil informatique facilite le travail et le contrôle quantitatif et qualitatif du produit informationnel, des transactions traitées, etc. La question du délai et de la qualité de la prestation sont susceptibles d'être portées par la mise en place de ces nouveaux moyens assurant le contrôle du travail administratif. Les praticiens des réorganisations de la FRH évoquent le concept de la professionnalisation des responsables RH (RRH). Cette professionnalisation, confrontée à l'élargissement du champ des traitements automatisés, implique fréquemment un

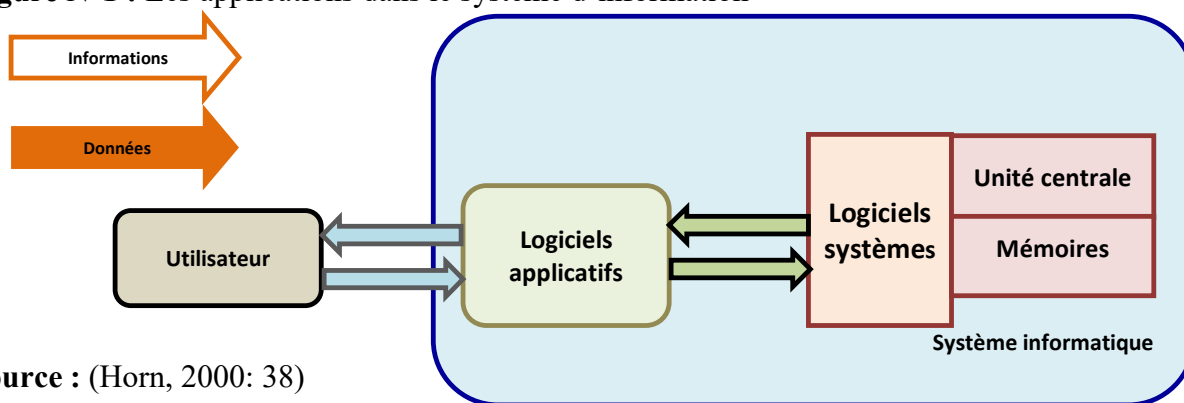
redéploiement des RRH à destination des fonctions où le partage d'information n'est pas immédiatement formalisable, à savoir les entretiens de recrutement ou de carrière (Papaix, 2006: 65). Les investissements en TIC autorisent de même la spécialisation de la FRH dans une unité fonctionnelle dédiée (le capital est donc mutualisé), pendant qu'auparavant elle était répartie dans chaque unité opérationnelle. Cette unité fonctionnelle spécialisée est filialisable, ce qui donne la possibilité de faire figurer les coûts dans des contrats entre cette unité et les unités opérationnelles, et d'objectiver donc des critères économiques clairs pour développer l'efficacité de la FRH. L'automatisation des tâches récurrentes s'accompagne d'une baisse de l'effectif du personnel d'administration et de paye, mais aussi d'une professionnalisation des RRH qui sont maintenus dans l'organisation (Papaix, 2006: 68 et 69). En maîtrisant au mieux les outils de traitement de l'information RH par rapport aux gestionnaires RH, l'organisation doit affronter de nouveaux coûts non immédiatement et uniquement inhérents à l'aspect traitement de l'information de l'activité de coordination, mais associée au fait que cette composante a été informatisée : acquisition et formation de compétences en informatique, choix des produits, maintenance, intégration et évolution du système informatique, etc.

1.4. Les solutions RH

1.4.1. Logiciels, progiciels et applications

La définition proposée par (Horn, 2000: 52) concernant les logiciels stipule que ces derniers sont assimilables à des textes numériques actifs. Ils sont regroupés en trois blocs : les logiciels systèmes, les logiciels outils et les logiciels d'application. Cet auteur inscrit l'application dans le cadre du système informatique. Tel qu'il est illustré dans la figure N°1, les applications sont des logiciels que l'utilisateur sollicite directement au moment de l'exécution des procès de traitement reproduisant des procédures non informatisées. De leur part, les applications communiquent avec les logiciels systèmes afin de leur faire exécuter les traitements élémentaires et en restituer les résultats pour ensuite les retourner à l'utilisateur.

Figure N°1 : Les applications dans le système d'information



Source : (Horn, 2000: 38)

Un progiciel de « produit logiciel », qui est l'équivalent français de package, est un logiciel standard, vendu dans une version identique à tous ses clients, et assorti de compléments facilitant une meilleure utilisation. A l'opposé d'un progiciel qui est fabriqué pour être commercialisé en série, le logiciel existe avant tout en un exemplaire unique. Un progiciel applicatif ou d'application est alors une application standard, autrement-dit non personnalisée, dédié à un type d'utilisation exclusif. Outre le manuel d'utilisation, la vente des progiciels de GRH ne peut être faite sans services associés (Papaix, 2006: 84).

Les solutions RH de type « progiciel » sont articulées autour d'un progiciel applicatif, dédiés à un ou plusieurs domaine(s) sous-fonctionnel(s) de la FRH. Ce progiciel peut avoir les caractéristiques de progiciel-outil s'il propose plusieurs possibilités d'adaptation de son modèle standard allant au-delà d'une reconfiguration. Ces possibilités de personnalisation sont axées, en général, sur le fait que l'éditeur d'un tel progiciel développe un outil propriétaire afin de lui permettre d'opérer des développements de cet applicatif. Les progiciels de gestion intégrés (PGI) généralistes (SAP, Oracle, etc.) mais également les PGI spécialisés dans la GRH (Software, HR Access, etc.) se fondent sur de tels outils de développement (Papaix, 2006: 86).

1.4.2. Les services informatiques

Le service informatique représente un moyen permettant de donner de la valeur aux clients en simplifiant le bilan qu'ils souhaitent se disposer, sans avoir à en gérer ni les coûts, ni les risques spécifiques. Les services informatiques impactent la totalité des actions coordonnées de recherche, de traitement, de communication et protection des informations utiles d'une organisation. La gestion de services informatiques se base sur l'intégralité des activités définies par des politiques, organisées et structurées via des processus et des procédures de soutien qui sont effectuées par une organisation ou une partie de celle-ci, visant à planifier, à organiser, à exploiter et à contrôler les services informatiques dédiés aux clients internes ou externes. La préoccupation majeure des services informatiques est de ce fait, la gestion par le déploiement des solutions de qualité convergeant avec les attentes des clients. Cette gestion incombe aux fournisseurs de services informatiques via l'utilisation d'une combinaison appropriée de personnes, de processus et de technologie de l'information⁵.

1.4.3. Solutions

Les solutions RH sont des packs de TIC, essentiellement des progiciels et des prestations associés à l'utilisation de l'informatique, appliqués au domaine de la GRH. Cette définition,

⁵ Blog de la Gouvernance et du Management, <http://www.ab-consulting.fr/blog/tag/devops>, consulté le 03.02.2021.

assez large, comble une catégorie d'objets très hétérogènes qui sont les solutions RH axées sur la fourniture d'outils et des solutions de traitement de l'information RH à la place du client. Principalement à partir du milieu des années 1990, il y a un continuum de solutions RH entre le progiciel « pur » et le traitement externalisé de l'information RH. Dans le même temps, les phénomènes d'externalisation de la FRH basés sur les TIC ont élargi à destination de « service » le spectre des solutions RH, accroissant encore l'hétérogénéité de cette catégorie de produits (Papaix, 2006: 82 et 83).

1.5. Etapes de mise en place d'une procédure d'informatisation de la GRH

Les étapes de la mise en place de la procédure d'informatisation de la GRH qui suivront sont inspirées de celles proposées par (Gilbert, 2006) dans son document de travail intitulé « informatisation de la GRH » ainsi qu'un autre support en format « pdf » disponible sur le site Internet⁶. D'une manière générale, améliorer les pratiques de gestion en matière des RH est la finalité ultime derrière le recours à l'informatisation des processus concernés. De ce fait, cette démarche ne peut en aucun cas être réduite à une simple automatisation de l'activité tenue sur la base des procédés traditionnels. L'informatisation ne se réalise pas au détriment des acquis. Le diagnostic des besoins doit faire ressortir des objectifs visant à améliorer les procédures de gestion déjà en place.

La conduite d'une telle démarche est particulièrement compliquée. Si elle s'applique à un domaine dont les particularités afférentes à la nature des interrogations soulevées et les réponses applicatives, elle obéit à des règles similaires que celles de conduite d'un projet. Pratiquement, un enchaînement de phases inhérentes à la réalisation des activités à opérer est envisageable. Ci-dessous nous présentons le schéma décrivant les grandes phases de la démarche d'informatisation de la GRH.

1.5.1. Analyse de la demande et formulation des objectifs

A cette étape, il convient d'exposer le problème à l'origine de la décision d'informatiser et de cerner le périmètre de l'application envisagée. La notion de besoins est souvent imprécise : Quels besoins ? Pour qui ? Pourquoi faire ? Est-il question d'appétence ? D'une nécessité organisationnelle ? L'examen de la demande cible dès lors à replacer cette dernière dans une perspective souvent plus large que l'était la formulation initiale d'un « besoin d'application informatique ». La formulation de la demande n'est matérialisable qu'après l'avènement d'un événement catalyseur. Elle se positionne au centre d'un cadre préalablement établi en termes des optiques stratégiques de l'organisation et les politiques RH qui en découlent et qu'il

⁶ http://www.e-rh.org/doc_dess/procedure_informatisation_drh.pdf consultée le 20.12.2020.

convient d'appréhender précisément en vue de garantir le succès du projet. A la fin de cette phase, l'initiation des utilisateurs potentiels du système d'information dont la mise en place est en cours s'avère indispensable.

1.5.2. Diagnostic de l'existant

Le diagnostic de l'existant a pour objectif le repérage et le recensement des solutions nécessaires à l'assimilation du SI considéré, au regard des changements devant être y opérés par le client. D'une manière plus générale, il est question d'examiner le contexte dans lequel sera déployée la solution envisagée, d'envisager un diagnostic conduisant à déterminer les facteurs pouvant simplifier ou perturber le projet (par exemple : attitude de défiance à l'égard de l'informatique, rejet des ordinateurs par le DRH, etc.) et de connaître l'existant informatique en matière de l'infrastructure matérielle, des logiciels et des compétences informatiques des futurs utilisateurs.

1.5.3. Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins

Le diagnostic de l'existant pour l'organisation consiste à avoir un recul par rapport à son activité, à la pertinence et à la consistance de l'information générée. Généralement, les besoins résultent d'un décalage entre une situation actuelle correspondant à l'analyse de l'existant et une situation souhaitée, suite à l'analyse de la demande réalisée. Il est à noter qu'à ce stade, il n'est pas question, dans le cadre de la gestion de la formation, d'exprimer un besoin en logiciel dédié à ce processus, car dans ce cas de figure, il s'agit d'un amalgame entre besoin et moyen, pourtant, s'agissant d'un besoins de développement des compétences des collaborateurs à travers une bonne maîtrise des domaines de formations adéquats. A l'issue de la phase de l'expression des besoins, un examen est effectué en vue de l'identification de la nature des outils appropriés pouvant combler ces besoins. Par exemple prévoir un traitement manuel ou envisager des solutions informatiques dédiées.

1.5.4. Mise en forme du projet - Cahier des charges

A ce niveau du projet, il est important d'étudier la faisabilité des solutions envisagées aussi bien sur le plan technique qu'économique par l'appréciation des dépenses à engager et de leur appropriation avec les potentialités de l'organisation. La solution est donc conçue et nécessitant la validation des organes compétents. En cas d'une étude de faisabilité favorable, sa concrétisation se réalise à travers le développement ou l'appropriation d'un logiciel destiné à un processus donné. Dans ce cas, l'établissement d'un cahier des charges s'avère indispensable. Ce document a pour finalité de permettre à l'entité chargée du projet, d'identifier les activités et tâches devant être informatisées et de spécifier les modalités de réalisation y afférentes. Ce support, permet l'identification des meilleures offres disponibles

sur le marché, au cas où il y a un recours à l'appel d'offres. Le cahier des charges constitue aussi, la pierre angulaire des relations entre différents acteurs internes concernés par le projet. Dans un cahier des charges, il convient de préciser les bénéfices à escompter ainsi que le périmètre dans lequel s'inscrit le projet, la nature et la quantité des informations à traiter et celles à informatiser, les objectifs à atteindre, les critères de performance, les parties prenantes concernées, le budget prévu, les étapes de l'échéancier du projet, etc. Il est à noter qu'en cas du recours à l'appel d'offre, il est nécessaire de prévoir entre autre, des rubriques inhérentes aux conditions de réalisations, les pénalités pour manquement à l'un des termes du cahier des charges, les critères de choix, les exigences au niveau de la formation des professionnels RH, le détail des prix, les délais, etc.

1.5.5. Déploiement de l'application retenue (réalisation)

Cette phase commence par un examen fonctionnel de l'application. Cet examen a pour objectif de scinder le système d'information en autant de modules tout en réalisant une description de ses données et de son mode de fonctionnement. Cette étape n'incombant pas uniquement aux équipes d'informaticiens, du fait que la mise en œuvre est basée sur la transformation des règles de gestion en règles formelles susceptibles de doter l'application informatique. Dans cette étape, il convient, d'une part, d'opter pour la solution la plus favorable au regard des exigences prévues dans le cahier des charges et de suivre son déploiement d'autre part. En fonction des finalités recherchées et l'importance du chantier, la sélection du prestataire et des solutions est plus ou moins conçue, comme les simulations, la programmation des visites sur place chez les utilisateurs, des essais sur la base d'une partie des données de l'organisation, des discussions autour des prix, des délais, des clauses inhérentes à l'assistance aux utilisateurs, à l'exploitation et à la maintenance, etc.

La maîtrise de la formation des acteurs concernés est cruciale dans le processus d'informatisation de la GRH, notamment quand il s'agit d'élargir l'utilisation d'un outil à plusieurs personnes (mise à jour des données personnelles, sélection des thèmes de formations choisies, etc.). En effet, c'est en raison des insuffisances dans ce domaine, qu'il est possible de soulever une sous-utilisation des investissements réalisés.

1.5.6. Mise en place

L'installation d'une solution informatique ne se limite pas aux problèmes inhérents à la technologie informatique, cependant elle nécessite des actions de communication et de formation sur mesure. Ce volet concerne l'information des utilisateurs sur le projet en cours, la mise en œuvre d'un appoint en matière de l'assistance technique.

1.5.7. Suivi et évaluation du système

Enfin, si nous ne procédons pas à une évaluation, le processus sera incomplet. Cette évaluation concerne, d'une part, la manière dont les divers aspects du projet d'informatisation sont liés entre eux, particulièrement le budget et l'échéancier, et d'autre part, l'appréciation de la contribution réelle de la solution informatique adoptée, et ce en termes de la technologie utilisée, les retombées sur les plans économique, humain, et organisationnel, la satisfaction à l'égard de la solution proposée, etc., en prenant en considération l'objectif préalablement fixé. Après la mise en place de la solution, il est nécessaire de réaliser des essais pendant un certain temps en vue de s'assurer de son opérationnalisation, et d'opérer, au cas échéant, les ajustements qui s'imposent pour le bon fonctionnement du logiciel. Il est aussi nécessaire que cette opération soit analysée et contrôlée régulièrement pour faire ressortir les bénéfices escomptés et développer le logiciel par l'introduction de programmes nouveaux. Il est à noter, qu'il faut garder en œil les mutations réglementaires en matière de la GRH. En réalité, il n'est pas courant d'évaluer l'impact du déploiement de la solution informatique dans les organisations. Toutefois, c'est une activité qui demande un investissement en temps, en ressources et en méthode, encore, il faut reconnaître que les solutions informatiques ne sont que temporaires, et que l'évaluation est un prérequis incontournable pour tout processus d'informatisation de la GRH.

2. Cadre empirique

2.1. Méthodologie

La revue de la littérature objet de la présente étude relative l'informatisation de la GRH dans les organisations montre le peu, voire l'absence de travaux sur cette thématique dans le contexte marocain. De ce fait, une étude de cas faisant partie d'une approche inductive s'avère nécessaire, en vue de mieux cerner les phénomènes et de repérer les différentes constructions (Benbasat, et al., 1987).

2.1.1. Arguments pour la sélection de l'étude de cas comme méthode de recherche

L'étude de cas est la méthode adéquate eu égard au genre de l'étude et le besoin d'une approche holistique en vue d'évaluer les divers facteurs et processus afférents à l'informatisation de la GRH dans les organisations (Cong, 2008: 133). Elle contribue aussi à creuser l'analyse en matière de la thématique étudiée. Cette méthode permet par ailleurs, la triangulation par l'utilisation de diverses sources d'évidences et une panoplie de méthodes de collectes des données (Yin, 1994: 39). Cependant, il convient de motiver la sélection d'un cas unique.

2.1.2. Arguments pour la sélection d'un cas unique

Dans la présente recherche, une société anonyme opérant dans le domaine de distribution des produits pharmaceutiques à Agadir a été choisie en tant que cas à étudier. A cet effet, l'existence d'un nouveau projet d'informatisation de la GRH en cours d'essai et l'importance de la taille de l'organisation (l'effectif de la société s'établit à 420 personnes environ) ont été les principaux critères à l'origine de ce choix.

Il est à noter que les responsables, avec qui nous avons collaboré lors de l'enquête, nous ont demandé à ce que l'identité de la société ne soit pas révélée.

2.1.3. Collecte des données

Dans une étude de cas, le chercheur recourt à la collecte des informations de diverses origines tout en veillant à ce que ces informations reflètent le monde réel. (Yin, 1994: 80) souligne l'exigence de se servir de diverses sources d'évidences et d'avoir une bonne connaissance des méthodes de collecte des données. Dans la présente recherche, Trois sources d'évidences sont utilisées : l'interview, l'observation non participante et les sources documentaires. Nous choisissons essentiellement le guide d'entretien en tant que source d'évidences.

2.1.4. Analyse des données

Selon (Thietart et al., 2014: 552), l'analyse de contenu se base sur un postulat selon lequel c'est l'occurrence des parties du discours telles que les expressions, les mots, etc. qui détermine les domaines préférés par ses auteurs.

3. Présentation des résultats

3.1. Présentation de la société étudiée

Le cas étudié est une société anonyme opérant dans le domaine de distribution des produits pharmaceutiques dans la Région Souss-Massa. Dans le cadre de la présente étude, une interview a été conduite avec le RRH assisté par un ingénieur d'études et de développement consultant technico-fonctionnel ERP, rattaché au département informatique et télécommunication de ladite société.

3.2. Procédure et instruments de l'étude

3.2.1. Durée et lieux de l'enquête

L'enquête a été déployée en trois étapes. D'abord, une étape d'observation non participante, ensuite, une étape de rédaction du guide d'entretien et enfin, une étape d'enquête par interview. Cette dernière a été menée dans une salle proche des bureaux des interviewés. Cet endroit constitue pour ces derniers une source d'apaisement ce qui renforce leur implication (Avenier & Gavard-Perret, 2008: 115).

3.2.2. Analyse de contenu

A l'issue de l'interview, nous avons procédé à la saisie du contenu (écrit + verbal) sur un support Word afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des résultats. A cet effet, nous avons décidé de conduire une analyse manuelle de contenu textuel eu égard au nombre réduit des interviewés.

3.3. Analyse des résultats de l'étude de cas

Avant de se lancer dans l'analyse, il a été primordial de mener une première analyse dédiée à l'étude de l'existant et de se questionner par rapport aux motivations ayant conduit la société à adopter le modèle actuel de l'informatisation de la GRH. A cette fin, deux grands axes d'analyse ont été développés. L'un concernant les fondements du processus d'informatisation de la GRH (Quoi) et l'autre afférent aux motivations ayant conduit ladite société à adopter le modèle actuel de l'informatisation de la GRH (Pourquoi). Toutes les réponses aux questions figurant dans le guide d'interview ont été formulées par le RRH et l'ingénieur d'études et de développement.

3.3.1. Fondements du processus d'informatisation de la GRH au sein de la société

La première question à laquelle les répondants ont été amenés à y répondre est celle relative à la notion d'informatisation de la GRH. Ces acteurs, ont signalé que « *D'une manière générale, informatiser la GRH c'est mettre en place les outils informatiques nécessaires (Hard-Soft) dans le cadre de l'accomplissement des différentes activités des domaines de GRH* ». A partir de cette définition, nous avons pu conclure que l'utilisation de l'outil informatique constitue le socle de l'informatisation des processus de la GRH, ce qui coïncide avec les différentes définitions issues de la revue de la littérature (Ito & Peterson, 1986 ; Michel, 2009 ; Olson & Lucas, 1982). Aussi, ces interviewés ont confirmé à maintes reprises que cette informatisation s'inscrit dans le contexte de gestion du changement dans la FRH ambitionnant, visant à moderniser cette fonction, postulat qui a été évoqué par (Gilbert, 2006). Par ailleurs, interrogés sur le concept de numérisation de l'information RH, les interviewés ont confirmé qu' « *en général, la numérisation de l'information RH c'est l'usage des outils de numérisation offerts par les TIC tels que les scanners et les autres canaux de numérisation dans le but de dématérialiser, centraliser et rendre l'information accessible par tous les acteurs de la FRH* ». Cette description, stipulant le concept de dématérialisation, qui est l'objectif ultime derrière le recours à cette pratique converge avec la finalité dernière ce mécanisme, évoquée par (Horn, 2000 ; Lamizet & Silem, 1997 ; Mayer, 1990 & Papaix, 2006).

En effet, il n'était pas évident d'évoquer les notions de l'informatisation et de la numérisation dans le domaine de GRH sans avoir une idée sur l'usage des TIC dans la FRH. Dans ce sens, les deux acteurs ont été d'accord que « [...] la FRH peut utiliser comme TIC, les techniques de l'informatique, l'Internet, l'Intranet, et les autres moyens disponibles sur le marché ». Par ailleurs, en profitant de l'observation non participante dans les milieux du travail, cette investigation a permis de relever l'importance de l'infrastructure informatique (PC bureautiques et portables, imprimantes, scanners, etc.) et les réseaux de communication automatisés (Intranet) au sein du département RH ainsi que dans les autres services visités, ce qui constitue un prérequis indispensable au déploiement des solutions RH, chose ayant été soutenue dans la revue de littérature par (Papaix, 2006). Dans le même sens, l'usage des TI en matière de GRH ne peut s'effectuer de façon arbitraire. Toutefois, il est indispensable de définir une ou plusieurs solutions RH visant à mobiliser tous ces outils de TI au service de la FRH.

3.3.2. Motivations ayant conduit la société à adopter le modèle actuel de l'informatisation de la GRH

Pour connaître les principales motivations ayant conduit la société à adopter le modèle actuel de l'informatisation de la GRH, il a été indispensable de connaître les avis des interviewés sur un certain nombre de points inhérents à cette dimension. Informatiser la GRH suppose le déploiement d'une variété d'outils offerts par les TIC. Concernant les motivations à l'origine de l'utilisation de ces outils dans la FRH, ces deux responsables ont noté que « pour notre société, la méthode actuelle est utilisée depuis la création de la société et nous sommes actuellement à la phase de restructuration et d'amélioration du processus RH selon les procédures adoptées. Ils rajoutent que c'est la taille de la société qui édicte souvent le choix d'une certaine catégorie d'outils « vu la taille de notre société, nous avons mis en place d'autres outils offerts par les TIC comme les réseaux Intranet car ils nous ont facilité énormément la saisie et le suivi au jour le jour des données personnels de nos collaborateurs ». L'usage des outils offerts par les TIC orientent en grande partie le choix des solutions RH à déployer dans la FRH. Sur ce point, les interviewés ont motivé leurs choix en matière de ces solutions par ce qui suit « notre société compte principalement sur l'apport de nos collaborateurs du service informatique en matière des solutions RH. Cette entité comprend un staff composé d'ingénieurs développeurs et des techniciens réseaux et en systèmes informatiques confirmés ». Par ailleurs, la société a cherché d'autres alternatives « vous rappelle que nous avons déjà discuté ce sujet dès les premiers jours de notre rencontre, et nous avons évoqué que plusieurs tentatives visant l'externalisation de certaines

activités de la GRH ont été épuisées. La dernière date il y a cinq ans environ. Nous avons amené un éditeur local pour effectuer une étude de faisabilité mais ça n'a pas abouti. Une perte de temps pour rien ». Des obstacles ont été à l'origine de cet échec *« la contrainte se situait au niveau de l'adaptation de la solution proposée par cet éditeur avec les vraies attentes de la FRH et de notre Direction Générale »*. Les responsables concernés ont souligné qu' *« à l'issue de cette tentative, nous avons décidé de développer l'existant qui se basait il y a longtemps sur des applications développées à base de Microsoft-Office qui faisaient le nécessaire. Une nouvelle application a été mise en place par notre équipe d'informaticiens »*. L'objectif derrière le développement d'une nouvelle application à partir un existant, notamment en puisant toutes les alternatives visant à externaliser ce genre de prestation, consiste à rechercher des améliorations de ces processus. De ce fait, les interviewés ont noté qu' *« après environ cinq mois d'essai, il ressort que cette application répond raisonnablement à nos besoins avec le recours dans certains cas à des paramétrages de nature à adapter cette solution au maximum possible aux attentes des utilisateurs »*. Les solutions externes ne sont pas toujours sollicitées et plusieurs causes peuvent être à l'origine de cette réticence. Dans le cas de la société, les deux acteurs ont énuméré trois facteurs de blocage à l'externalisation des solutions RH *« sans vous cacher la vérité, nous avons déjà abordé avec vous la question de confidentialité et de la dépendance à des fournisseurs de solutions RH extérieurs à l'organisation ainsi que les coûts que devrait supporter notre société en adoptant cette typologie de solutions externalisées »*. Une autre motivation poussant les responsables de ladite société à opter pour des solutions internes réside dans la disponibilité des acteurs assurant le paramétrage des applications.

Il n'existe pas un modèle idéal selon lequel les organisations doivent suivre pour déployer une procédure d'informatisation de la GRH. Dans le cas de la société étudiée, les motivations ayant conduits les acteurs à opter pour le modèle actuel d'implémentation de la procédure d'informatisation de la GRH *« [...] nous n'allons pas vous cacher qu'il n'y a pas une procédure formelle définissant et décrivant avec précision les étapes pour mener un projet d'informatisation de la GRH au sein de notre société »*. La mise en place d'une telle procédure n'est pas une décision arbitraire, toutefois, lors des réunions de travail, cette thématique est discutée avec la Direction Générale. *« [...] nous pouvons vous confirmer que dans certaines réunions avec la Direction Générale, nous discutons cette thématique et nous consignons parfois des recommandations dans des comptes rendus dédiés. Ce qui est constamment recommandé c'est (voir avec le service informatique s'il y a des possibilités pour faire mieux) »*. Les deux acteurs ont pris connaissance de la partie théorique dédiée à la

démarche d'implémentation de la procédure d'informatisation de la GRH dans les organisations. Ils ont déclaré que *« sincèrement, sans se rendre compte, nous appliquons à environ 60% du modèle de l'implémentation de la démarche de l'informatisation que vous nous avez présenté la semaine dernière »*. Cependant, dans la pratique, les interviewés ont souligné que *« [...] ce n'est qu'à travers des rencontres et des discussions informelles que nous menons ces projets »*. Ce qui compte beaucoup selon ces acteurs, c'est que le modèle en place satisfait les besoins des utilisateurs en termes d'applications et de fonctionnalités demandées. Ils rajoutent *« à présent, le modèle actuel fait l'affaire et à chaque fois il y a blocage au niveau de l'application nous trouvons notre équipe d'informaticiens devant nous »*. Les pratiques adoptées en la matière dans la société étudiée, révèlent que les acteurs concernés par ce processus ne s'appuyant pas sur un modèle ou un schéma dédié pour réaliser un tel projet, comme préconisé au niveau de la revue de littérature par (Gilbert, 2006).

Conclusion

L'objectif de cette recherche a été de mener une description du processus par lequel une organisation pourrait informatiser la GRH. Le point de départ de cette étude a été la réalisation d'une revue de la littérature sur les mécanismes de l'informatisation de la GRH dans les organisations. Afin d'apprécier ce cadre conceptuel, nous avons conduit une étude empirique au sein d'une société anonyme marocaine implantée à Agadir. A travers le cas étudié et en utilisant des outils d'investigation en vue de percer le sens de la problématique étudiée, cette étude a permis de dégager des conclusions théoriques et méthodologiques en plus des apports managériaux qui sont développés ci-dessous. Sont présentées aussi, les limites de m'étude et les voies pour une future recherche en la matière.

❖ Conclusions théoriques

La revue de la littérature opérée dans le cadre de cet article a montré que l'essentiel de la recherche sur l'informatisation de la GRH concerne les SIRH dans le contexte des organisations européennes et nord-américaines. Rares sont les études qui se sont focalisées sur des organisations relevant du contexte marocain. Ainsi, un décalage existe entre ces organisations en la matière. Le présent article a comme premier apport théorique, la connaissance des mécanismes de l'informatisation de la GRH au sein des organisations marocaines. Par ailleurs, l'élaboration d'un cadre conceptuel de l'informatisation de la GRH dans les organisations est un deuxième apport. Ces apports sont déclinés ainsi :

➔ Mécanismes de l'informatisation de la GRH dans les organisations marocaines

Comme il a été vu au niveau de la revue de la littérature, plusieurs travaux de recherche ayant trait à ce sujet ont été effectués. Toutefois, la plupart de ces travaux concernent les

organisations européennes et nord-américaines, en plus qu'ils sont orientés vers l'étude des SIRH avec des solutions RH externalisées. Par ailleurs, peu de recherches se sont intéressées à étudier la question de l'informatisation de la GRH dans les organisations marocaines eu égard à la rareté d'évidence empiriques existant en la matière. Cette étude cible par ailleurs, de fournir un apport théorique pour bien cerner la notion d'informatisation de la GRH à travers l'identification de ses principaux mécanismes. Par le biais de l'étude empirique basée sur une interview avec le RRH et l'Ingénieur d'Etudes et de Développement relevant du cas étudié, et, grâce à la mobilisation d'autres outils d'investigation qui sont l'analyse documentaire et l'observation non participante. Les principales conclusions à ce sujet peuvent être énumérées comme suit : D'abord, l'informatisation est une action d'organisation visant l'atteinte de l'efficacité à travers une meilleure clarification, une répartition des informations et des règles de marche. Ensuite, l'informatisation est une pratique de changement dans la mesure où il est primordial de s'interroger sur l'évolution des dimensions techniques et humaines qui sont touchées directement ou indirectement par ce processus et de proposer les adaptations nécessaires de nature à rendre la rupture avec les anciennes pratiques beaucoup plus fluide. Puis, parmi les objectifs derrière l'usage des TIC dans la FRH, sont cités, principalement l'amélioration de la capacité de l'organisation à contrôler ces pratiques de GRH à travers leur incorporation dans des logiciels dédiés à cet effet, et la recherche de l'efficacité de l'activité de coordination. Par ailleurs, la procédure d'informatisation de la GRH inspirée essentiellement de (GILBERT, 2006) comprend sept étapes principales, allant de l'analyse de la demande en passant par le déploiement jusqu'au le suivi et l'évaluation du système. Enfin, le principal élément déclencheur de cette démarche est l'apparition d'un besoin, pour ensuite le formuler sous forme d'un projet avec un cahier des charges constituant son cadre directeur et dans lequel sont consignées toutes les dispositions nécessaires pour mener à bien ce projet (budget, durée, etc.).

➔L'élaboration d'un cadre conceptuel de l'informatisation de la GRH dans les organisations

Cette étude propose un cadre conceptuel de l'informatisation de la GRH dont principalement sont explicités les mécanismes de ce processus. Ce cadre conceptuel découlant de la revue de la littérature a été apprécié par le biais de l'étude empirique menée dans le cas choisi. L'essentiel des conclusions de cette étude est détaillé ci-après : Primo, l'informatisation de la GRH consiste à mettre en place des outils informatiques nécessaires dans le cadre de l'accomplissement des différentes activités de la FRH. Secundo, la numérisation de l'information RH est un outil de dématérialisation visant à augmenter l'efficacité des

opérations de traitement de l'information RH. Tertio, l'utilisation des TIC telles que les techniques informatiques, l'Internet, l'Intranet produit des prestations de qualité. Quarto, il existe plusieurs solutions RH sous forme d'applications dédiées à divers domaines de GRH comme la paye, la gestion administrative, etc. Quinto, l'informatisation de la GRH génère des gains en termes de temps et d'efficacité et la maîtrise des processus. Sexto, les raisons derrière la non-externalisation des solutions RH résident dans l'inadaptabilité de ce type de solution avec les besoins des acteurs, la confidentialité des données et la crainte de dépendance à des prestataires externes.

❖ **Conclusions méthodologiques**

Cette recherche a été inscrite dans une approche interprétativiste dans la mesure où l'objectif a été de bien assimiler les mécanismes de l'informatisation de la GRH au sein des organisations, tout en interférant avec les parties prenantes de l'organisation étudiée. En se référant aux travaux de (YIN, 1994 et 2003), nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique en vue de bien creuser dans la problématique étudiée. Cette option a permis de faire recours à plusieurs instruments de collecte de données dans le but de bien apprécier le cadre conceptuel établi d'avance. L'approche méthodologique mobilisée, principalement qualitative, est en phase avec la problématique. En effet, l'objectif n'est pas de généraliser les conclusions aux autres organisations, mais d'extraire des enseignements profitables aux organisations sur le plan théorique mais aussi sur le plan des retombées managériales.

❖ **Retombées managériales**

La présente étude a des implications managériales pour les responsables de la société étudiée dans la mesure où elle donne une image assez nette des défis inhérents à l'informatisation de la GRH grâce un cadre conceptuel qui a été apprécié dans le terrain. Ladite société a conduit des démarches récentes d'informatisation visant à restructurer les activités de la GRH que cette étude a permis de les apprécier et de les mettre dans un cadre plus global. L'essentiel des retombées managériales inhérentes à cette étude sont résumées dans ce qui suit : D'abord, cette étude a dévoilé une modification de la perception des enjeux de l'informatisation de la GRH dans la société. Les interviewés ont relevé l'importance de l'informatisation dans le cadre des activités de GRH afin d'assurer une efficacité et un meilleur fonctionnement de ladite société. Ensuite, la problématique de l'informatisation de la GRH est vue comme un atout pour la société. Cette perception est commune aux deux acteurs interviewés qui ont initié des actions pour réussir cette démarche telles que révélé par l'interview conduite dans le cadre de cette étude. Puis, ce travail ayant révélé une insuffisance en termes de formalisation de la procédure d'informatisation de la GRH, ce qui peut avoir un impact sur la réalisation

d'un tel projet. Enfin, cette étude a permis d'évaluer les initiatives afférentes aux pratiques d'informatisation de la GRH, l'implication des acteurs et la connaissance des processus sont considérées comme des actions efficaces pour réaliser un tel projet.

En somme, cette étude a relevé plusieurs pratiques en relation avec l'informatisation de la GRH. Certaines sont parfois l'aboutissement des actions de certains collaborateurs. Une vision et une stratégie communes sont de nature à soutenir ces actions et de placer les pratiques d'informatisation de la GRH au cœur des préoccupations des responsables à tous niveaux. Cette stratégie est susceptible d'être généralisée sur autres organisations opérant dans un pareil contexte.

❖ **Limites de la recherche**

➔ **Limites théoriques**

Les travaux sur l'informatisation de la GRH dans les organisations sont relativement nouveaux et non assez répandus. La plupart de ces travaux sont inhérents aux organisations européennes et nord-américaines, en choisissant le SIRH comme modèle. Cette limite a été tenue en compte et le curseur a été mis sur certains modèles opérationnels pour élaborer le présent cadre conceptuel.

➔ **Limites méthodologiques**

Opter pour une étude de cas en tant que stratégie ne peut être sans limites. La présente étude a été conduite en optant pour un cas unique, et du coup, nous ne pouvons prétendre la généralisation des conclusions retirées sur d'autres organisations relevant de contextes différents. L'adoption de cette méthodologie est tributaire de la nature de la problématique et aux objectifs de l'étude. La démarche choisie étant qualitative et l'interprétation des résultats s'opérant sur la base des critères bien définis et la contribution du chercheur est prise en compte. Par ailleurs, l'interprétation des résultats différera suivant l'analyse des chercheurs.

➔ **Limites empiriques**

L'accès au terrain n'a pu être réalisé sans contraintes, étant donné que le cas étudié est une société privée. L'étude empirique a exigé une assimilation préalable de la profession de la société étudiée, ainsi que son contexte. La disponibilité des acteurs ciblés a été aussi une limite à la présente recherche en dépit du soutien apporté par les responsables de ladite société.

❖ **Voies de recherches futures sur le sujet**

La problématique de l'étude touche une multitude des organisations privées. Les réponses à fournir sont de nature théorique et managériale. A cet effet, différentes voies de recherche sont accessibles grâce à la présente étude à deux niveaux : D'une part, au niveau des contextes

de plusieurs organisations relevant du domaine privé, afin de mieux cerner la problématique, de faire des comparaisons et de diagnostiquer les pratiques utilisés et les facteurs de réussite. D'autre part, au niveau des sujets abordés, étant donné que l'informatisation de la GRH touche divers processus et implique différentes variables à aborder d'une manière globale ou indépendamment, dans d'autres contextes.

BIBLIOGRAPHIE

Anouar, H. (2020). « La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ? », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 3» pp : 347 - 367.

Avenier, M.J. & Gavard-Perret M.L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, In M-L. Gavard-Perret et al., Eds. Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse, Paris, Pearson Education, France, p. 7.

Balle, C. & Peaucelle, J.L. (1972). Le pouvoir informatique dans l'entreprise, les Editions d'Organisation.

Benbasat, I. & Goldstein, D.K. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research : Definition. MIS Quarterly.

Blog de la Gouvernance et du Management, <http://www.ab-consulting.fr/blog/tag/devops>, consulté le 03.02.2021.

Brousseau, E. & Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels. In Guilhon, B. & Huard, P. &

Cong, X. (2008). Towards a framework of knowledge management in the chinese public sector : a case study of china customs, Northumbria University.

Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, Tours, P. 05.

Declan, K., <https://www.enotes.com/homework-help/what-computerization-1091451>, (blog consulté le 15.02.2021).

Gavard-Perret, M.L. et al. (2012). Collecter les données par l'enquête, In M.-L. Gavard-Perret, et al., eds, Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse, Montreuil : Pearson Education, France, P. 115.

Gilbert, P. (2006). L'informatisation de la GRH, Encyclopédie des Ressources Humaines, Editions Vuibert, Paris, pp. 03 et 04.

Groe, G.M., Pyle, W. & Jamrog, J.J. (1996). «Information technology and HR», Human resource Planning, Vol. 19, N°. 2, P. 56-66.

Horn, F. (2000). L'économie des logiciels, thèse de doctorat en économie industrielle, CLERSE, Université de Lille I, pp. 23, 37, 52, 70 et 71.

Ito, J.K. & Peterson, R.B. (1986). Effects of task difficulty and interunit interdependence on information processing systems, *Academy of Management Journal*, 29 (1).

Karrakchou, S. (2020). « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 1 - 22.

Lamizet, B. & Silem, A. (1997) Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses, p. 297.

Leo, V.S. (2010). ISO/CEI 20000 - Introduction, Van Haren Publishing, p.14.

Mayere, A. (1990). Pour une économie de l'information, Editions du CNRS, Centre régional de publication de Lyon.

Michel, V., <http://michelvolle.blogspot.com/2009/10/>, (blog consulté le 10.02.2021).

Olson, M.H. & Lucas, H.C. (1982). The impact of office automation on the organization: Some implications for research and practice. *Social impacts of computing*, *Communications of the ACM* 25 (11).

Niederman, F. (1999). « Global Information system and HRM : aresearch agenda », *Journa of global Information Management*, Vol. 7, N°. 2, P. 33-39.

Papaix, Y. (2006). L'industrie des solutions RH en France, thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris, Collège doctoral, pp. 59 à 65 et 68, 69, 82 à 84 et 86.

Pichault, F. (1990). Le conflit informatique : gérer les ressources humaines dans le changement technologique, Boeck Université, Bruxelles.

Shapiro, C. & Varian, H., (1999). Economie de l'information, Guide stratégique de l'économie des réseaux, Collection Balises Série Ouvertures économiques, Editions de Boeck Université.

Thietart, R.A. et al. (2014). Méthodes de recherche en management, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p 552.

Yin, R.K. (1994). Case study research : Design and methods Second, Sage Publications, pp. 06, 09, 80 et 91.

Yin, R.K. (2003). Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods), Sage Publications, Inc.