

Document de travail

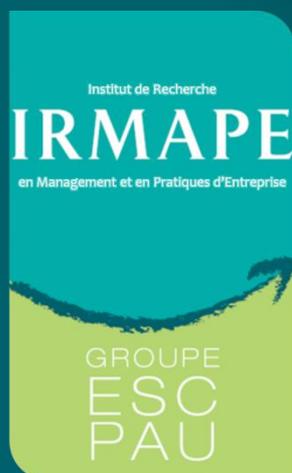
N°15

Institut de Recherche en Management et en
Pratiques d'Entreprise

The Groupe ESC PAU Institute for Research in

TIC et GRH au Maroc: Une évaluation des impacts auprès des professionnels de GRH

Juillet 2020



TIC et GRH au Maroc: Une évaluation des impacts auprès des professionnels de GRH

Imane El Ouizgani ¹

RÉSUMÉ

Dans le présent article nous cherchons à mettre en exergue les divers impacts du recours à l'usage des TIC dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) et relatons les résultats de notre étude qualitative menée auprès de professionnels et d'experts de la GRH dans plusieurs villes marocaines. Suite à des entretiens semi-directifs avec une douzaine d'experts, nous avons pu mettre un coup de projecteur sur la scène d'e-RH des entreprises marocaines en général, et d'un autre côté, nous avons pu identifier les différents impacts soulevés par ces professionnels suite à l'usage de plus en plus intensif des outils de gestion électronique des RH. Une analyse textuelle des entretiens après leur retranscription grâce à l'usage du logiciel TROPES V8.4 nous a alors permis de souligner les impacts d'e-RH dans le contexte des PME marocaines. Pour présenter nos résultats, notre article sera scindé comme suit : nous allons nous pencher dans un premier lieu sur la définition des mots clés de notre recherche et sur un bref tour théorique d'e-GRH. Par la suite, nous allons exposer en détails le processus de notre étude et les résultats de l'analyse textuelle mettant en exergue les divers impacts soulevés suite à l'usage des TIC dans la GRH.

Mots clé: e-GRH, TIC, étude qualitative, impacts

¹ Université Ibn Zohr, i.elouizgani@uiz.ac.ma

1. INTRODUCTION

La FRH contemporaine connaît plusieurs types de difficultés, à titre d'exemple: une faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH; limites des ressources financières, matérielles et humaines; manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH; forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation; attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et dirigeants; inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995). Ceci explique l'engouement de nombreux chercheurs sur la problématique de l'introduction des TIC à la GRH et, surtout, leur impact sur cette dernière en particulier et l'entreprise dans son ensemble.

Les TIC sont considérées comme un investissement efficace et nécessaire dans l'environnement économique d'aujourd'hui. En effet, c'est un facteur incontournable de flexibilité et de compétitivité permettant aux entreprises de réduire substantiellement leurs coûts de fonctionnement et de répondre adéquatement aux exigences de leur environnement hyperconcurrentiel. À titre d'illustration, le travail collaboratif en groupe de membres physiquement distants réduit les contraintes de temps et d'espace pouvant entraver la bonne marche des activités de l'entreprise. Les TIC favorisent alors l'éclatement des espaces, le re-engineering des processus RH et la mise en place de nouvelles formes flexibles et compétitives d'organisation de travail (Strohmeier 2009, Matmati 2004).

En outre, la force des TIC provient de la démocratisation de l'accès aux informations clés auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise grâce à une diffusion immédiate leur permettant de rester au fait et de prendre part de son évolution. C'est un outil accessible, flexible et transparent assurant une circulation correcte de l'information et rendant l'organisation de plus en plus aplatie, mettant ainsi l'être humain au centre du web 2.0 et l'incitant à participer activement au façonnement du Knowledge Management de son établissement (Hasnaoui et Freeman 2010, Matmati 2004). Ce "partage de la fonction RH" s'avère particulièrement efficace en raison de la responsabilisation accrue des parties à tous les niveaux dans le management des RH de leur entreprise et, ainsi, le recentrage de plus en plus aux tâches dites "stratégiques", liées au développement de l'entreprise et ses activités.

En dépit de ce qui est cité et à l'image de tout outil de management, les TIC sont une arme à double tranchant présentant à la fois des avantages et de multiples inconvénients : investissement initial très important, coûts cachés de communication et d'accompagnement

du changement avant, pendant et après l'implémentation du nouveau système de gestion (Strohmeier, 2009), danger de fragmentation des entreprises se voit augmenter (Silva et Hugon, 2009)... choses qui rendent sa mise en place un peu délicate pour les petites et moyennes structures .

L'objet de notre présent article est de mettre en relief les impacts recensés par les professionnels de la GRH suite à l'utilisation des TIC sous leurs différentes formes au niveau de la GRH des PME marocaines. Notre étude serait aussi l'occasion de démystifier le niveau de « sophistication » des pratiques d'e-GRH. Mais avant de relater la méthodologie utilisée pour ce travail, nous allons tout d'abord commencer par faire un tour d'horizon théorique des notions clés relatives à la thématique que nous traitons.

2. E-RH ET DIGITALISATION

L'e-GRH est une notion qui a fait l'objet à plusieurs tentatives de définition. En effet, e-GRH, SIRH, GRH Virtuelle... Sont des termes fréquemment utilisés pour décrire l'introduction des technologies du web aux pratiques courantes de GRH. Toutefois, essayer de trouver une définition acceptée et unanime de ce concept serait une tâche délicate, car chaque chercheur en développe une version un peu différente de celles des chercheurs précédents bien que complémentaire avec eux.

Silva (2001) d'un côté présente L'e-DRH en tant qu'une DRH articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations dont la plupart sont articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux. Barthe (2001) la définit "Le champ de ce que l'on appelle la GRH électronique, ou e-RH, qui se définit comme les politiques de GRH utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les Intranets internes public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques". De leurs côté, Voermans et Van Veldhoven (2007) rétrécissent la définition de l'e-GRH au support administratif de la fonction RH grâce à l'usage des technologies de l'information et de la communication, alors que Laval et Gailloux (2010) avancent qu'on ne peut parler d'e-RH que lorsque la fonction RH introduit la technologie internet pour gérer l'information, la communication et la mise en ligne de ressources (applications interactives, workflow).

Pour faire simple, nous pouvons retenir que l'e-GRH renvoie à l'usage des TIC sous toutes leurs formes dans la GRH. De plus, elle couvre les diverses pratiques de GRH allant du recrutement et sélection à la formation en passant par la gestion administrative, la GPEC... e-GRH est utilisée de façon croissante au sein des entreprises en raison de ses multiples avantages potentiels, les plus importants sont la réduction substantielle des délais, la

maitrise des coûts et une meilleure qualité des décisions prises (Strohmeier 2009, Laval and Guilloux 2010). De plus, elle est considérée un facteur de flexibilité dans l'environnement actuel hyperconcurrentiel et changeant.

Le poids des TIC est alors de plus en plus prépondérant et leur apport au fonctionnement des organisations carrément indéniable. Les TIC sont ainsi qualifiées de solutions porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations (Benrais et al 2005, Matmati 2004). Nous utiliserons les termes e-RH, e-GRH ou gestion électronique des RH de façon interchangeable pour désigner les pratiques de GRH utilisant les TIC, à savoir essentiellement les intranets internes et l'internet public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques (Benrais et AL 2005). C'est la planification, implémentation et mise en application des TIC dans l'exécution des opérations régulières de GRH (Dosajh et Sujlana 2012, Strohmeier 2006).

3. IMPACTS DE L'USAGE CROISSANT DE L'E-GRH

Bien que nous puissions noter au fil de nos lectures une abondance des apports en termes d'évaluation des retombées d'un système e-RH, plusieurs chercheurs ont proposé de classifier ces effets par catégories pour faciliter leur interprétation et leur usage concrètement en management. Bondarouk (2011) en note six au moins. Loin de vouloir tout citer, nous allons nous consacrer dans ce qui suit à étudier plus en profondeur celui qui est le plus cité dans la littérature académique (El Ouizgani, 2018) : le modèle de Snell, Stueber et Lepak (2002).

En effet, Snell et al (2002) proposent un modèle relatant sur trois niveaux les effets recensés de l'usage des TIC dans la GRH. Ils ont mené une étude sur l'entreprise "Merck Pharmaceuticals" dans laquelle les résultats de l'implémentation des TIC ont été scindés en trois niveaux :

- Impact opérationnel : le point de départ de l'utilisation des TIC en GRH se focalise sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, vu le poids extrêmement lourd des tâches administratives et de paie dans le département RH (la gestion des départs en congés, des salaires, pointages...etc.). L'orientation vers le digital allégeant cette fonction est ainsi complètement compréhensible, surtout pour les moyennes et grandes entreprises.

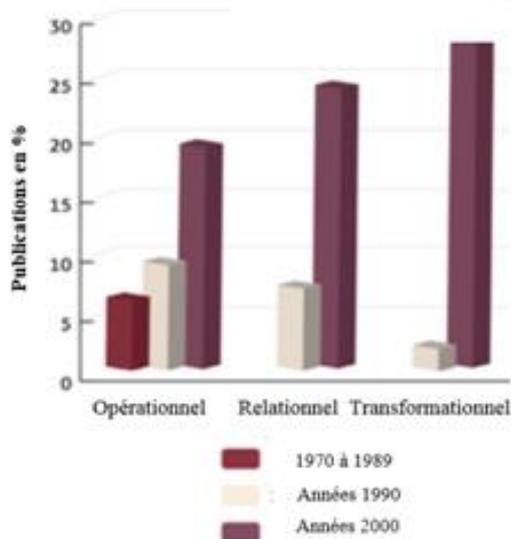
- Impact relationnel ou transactionnel : se matérialisant par la mise en place de la possibilité d'accès et de gestion à distance des fonctionnalités relevant du mix social (Laval et Guilloux, 2010) comme le recrutement, formation et gestion des compétences... Cette variable est liée

à l'influence des technologies sur les relations du département RH avec le reste du personnel de la société. Shobaki et al (2017) renvoient cet impact simplement à l'amélioration des services octroyés par les activités RH.

- *Impact transformationnel* : qualifié aussi d'impact stratégique (Field, 2008). Cet impact se manifeste par la redéfinition du spectre de travail de la Fonction RH et redistribution des tâches de GRH (Bondarouk et Ruël, 2013). En effet, l'amélioration opérationnelle et relationnelle de la GRH est généralement accompagnée de changements fondamentaux dans la portée de la Fonction RH car, en plus du changement de ses activités, elle élargit l'étendu de son travail et la rend plus transversale et stratégique au sein de l'entreprise.

Bondarouk (2014) a analysé plus de 300 publications couvrant l'e-GRH depuis les années 70. Elle a trouvé que les conséquences du système augmentent pour chacun des trois types du modèle de Lepak, Stueber et Snell (2002) de 1970 aux années 2000, avec une prévalence notable des bénéfices transformationnels des TIC en GRH (voir figure ci-après) :

Figure (1) : Evolution en pourcentage des effets recensés d'e-RH (Modèle de Lepak, Stueber et Snell)



Source : Traduit et adapté de Bondarouk, T (2014). Orchestrating the e-HRM Symphony, page 26

Nous relevons alors une prévalence des conséquences d'ordre opérationnel entre les années 1970 et 1980, se concentrant sur la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité et le gain d'efficience. De 1990 à 1999, les effets du système e-RH tournent toujours autour de l'opérationnel avec une tendance de développement des effets relationnels comme l'amélioration de la qualité des services RH et du statut du département en question. A partir

des années 2000, nous remarquons que l'impact transformationnel (Globalisation RH, changement stratégique de la GRH, Knowledge management RH, planification RH...) prend un grand élan puisqu'il est mentionné dans un grand nombre de publications consultées par la chercheuse, en plus des deux premières conséquences.

Ajoutons que nous constatons une disparité flagrante entre les impacts recensés. En effet, certains chercheurs notent une réduction des coûts alors que d'autres mentionnent leur stagnation voire accroissement suite à l'usage des TIC en GRH. Quelques-uns remontent un accroissement de la motivation et d'autres une démotivation nette des collaborateurs suites aux limites du système mis en place... Nous pouvons attribuer ces effets mitigés aux facteurs de contingence dont la différences de taille, culture, organisation interne, emplacement géographique, ... entre les entreprises étudiées par ces chercheurs.

4. OBJET ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Au Maroc, l'introduction des TIC à la GRH reste encore peu développée et les pratiques de GRH électronisées sont peu nombreuses en raison de la structure dominante des PME dans l'économie nationale et l'investissement initial lourd en e-GRH (El Ouizgani, 2018).

Par contre, concernant les grandes entreprises marocaines, une étude a été réalisée en 2005 au Maroc par le cabinet Capital Consulting pour évaluer le niveau d'introduction des Système d'Information pour la Gestion des Ressources Humaines (SIRH) à leur GRH. Cette étude avance que la couverture SIRH des modules réglementaires (gestion administrative et paie) prédomine. Les autres modules (gestion de la formation, gestion de carrière ...) sont couverts mais non généralisés au sein des entreprises. Donc l'électronisation de la GRH n'est pas complète s'agissant de ces activités RH. Pour finir, Capital Consulting affirme que, dans l'ensemble, les entreprises sont très satisfaites de leurs solutions SIRH et sont prêtes à lancer d'autres projets SIRH dans le cadre d'une refonte de leurs SI ou dans la continuité de projets déjà initiés. L'ensemble de ces informations est important et met un coup de projecteur sur l'état d'électronisation de la FRH marocaine, toutefois, puisque cette étude a été menée en 2005, et à la vue la vitesse incroyable de sophistication et de métamorphose de tout ce qui est lié à la technologie (El Ouizgani, 2018), nous ne pouvons compter sur ces résultats puisque nous estimons qu'ils ont changé sur le cours des 15 années écoulée entretemps.

Cet ainsi que l'objectif de notre présent travail est de mettre en exergue les impacts actuellement ressentis dans les PME marocaines après utilisation des TIC dans les pratiques

de gestion courante de leurs RH. Les études qualitatives ont pour objectif d'améliorer la compréhension d'un phénomène (Bertrandias, 2006), la notre viendra ainsi pour clarifier davantage ce sujet de recherche et nous permettra de répondre à la question : « quels sont les impacts d'e-RH relevés concrètement par les professionnels de GRH des PME marocaines ? ».

Notre démarche qualitative est axée sur une démarche d'exploration hybride. En effet, cette dernière est caractérisée par une alternation entre les observations empiriques et les informations collectées tout au long de notre recherche bibliographique (Ouiddad, 2014).

Wanlin (2007) note que l'analyse de contenu s'étale sur trois phases principales et successives:

-La pré-analyse : ayant pour objectif de choisir les éléments à analyser et élaborer des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale.

-L'exploitation du matériel : visant à traiter les données générées lors des entretiens. L'objectif étant de dégager des significations différentes mais tournant autour de la problématique tout en conservant le contenu initial (opération de codage du contenu).

-Traitement, interprétation et inférence : cherchant à générer les résultats qui mettent en exergue les conclusions tirées de l'analyse pour fournir une lecture originale et objective du texte étudié.

Pour les besoins de notre recherche, nous allons procéder par les mêmes étapes tout en fusionnant les deux premières afin de focaliser notre article plus sur les résultats obtenus.

Dans la phase de pré-analyse, nous avons commencé par l'élaboration de notre guide d'entretien en y mettant les principales questions permettant de souligner les aspects relatifs à l'usage des technologies dans la GRH des PME marocaines et leurs conséquences.

Le guide d'entretien semi-directif est composé de 22 questions réparties principalement entre:

- Identification du répondant : question introductive
- Identification de l'entreprise et de l'organisation de sa GRH : 3 questions
- Architecture d'e-GRH de la PME: 4 questions
- Evaluation de l'impact d'e-GRH : 3 questions

- Principaux éléments facilitateurs et freins de l'usage d'e-GRH : 5 questions
- Avenir d'e-RH dans l'entreprise : 2 questions
- Existence et rôle de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) : 4 questions

Sur la période de janvier à Mars 2016, nous avons sélectionné aléatoirement vingt professionnels, travaillant soit dans le domaine de la GRH dans diverses PME marocaines localisées à Casablanca, Rabat et Marrakech (à défaut d'approbation des professionnels approchés dans d'autres villes), ou alors des consultants et associés de sociétés de conseil nationales et internationales de renommée, travaillant auprès de PME marocaines dans le domaine de la GRH et intervenant directement dans les aspects d'introduction des TIC dans leurs GRH. Notre objectif en passant ces entretiens semi-directifs était de chercher à mettre en relief l'impact relevé des TIC sur la GRH des PME marocaines. Nous avons pu passer douze entretiens semi-directifs dont dix ont été retenus et retranscrits à défaut d'accord d'enregistrement pour deux entretiens. Les entretiens duraient entre quinze minutes et une heure et demie avec une moyenne estimée à trente minutes par répondant.

Par la suite, afin d'analyser les résultats des entretiens semi-directifs, nous avons eu recours au logiciel TROPES V8.4, spécialisé dans l'analyse du contenu des textes.

En effet, chaque texte contient des phrases regroupant les idées clés qui constituent son ossature ou son squelette, l'analyse du contenu est dès lors un ensemble de moyens permettant de déterminer les éléments clés dans le texte, la structure des relations qui les lient ainsi que la hiérarchie de ces relations et leur évolution. Pour tout dire, l'analyse de contenu consiste à faire apparaître le sens du texte en calculant les récurrences textuelles des mots redondants. Ceci suppose un ensemble théorique qui prend en compte à la fois l'économie textuelle des énoncés et l'économie cognitive des énonciateurs. En plus, cette opération nécessite un outil qui - issu de la conception théorique - met la subjectivité du codeur à distance durant le temps de l'analyse (manuel de TROPES, page 5).

TROPES permet ainsi de faire une analyse des contenus des diverses réponses données et le recensement des mots clés récurrents mentionnés dans les textes.

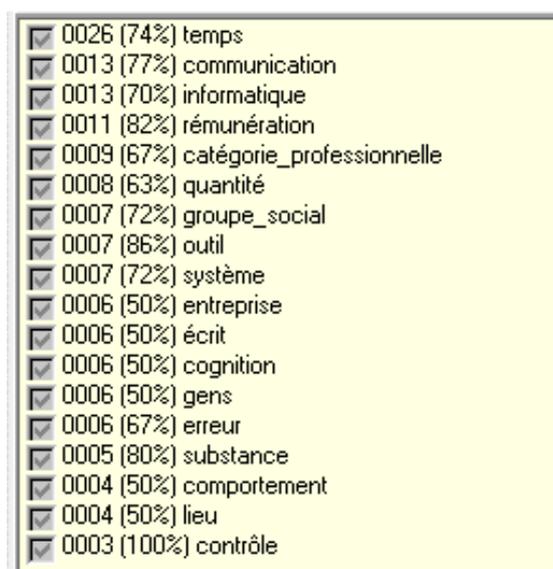
Après retranscription à la lettre de l'ensemble des entretiens menés, le logiciel fait une sorte de lecture diagonale de l'ensemble des propos relatifs à nos questions sur l'impact de l'usage des TIC en GRH pour en dégager les résultats clés. Ci-après, nous présentons en détails les résultats de notre étude.

5. RESULTATS DE L'ETUDE

Affichant par fréquence décroissante les univers de référence des divers mots du texte, chaque ligne comporte un univers et mentionne son degré d'occurrence en nombre.

Concernant l'évaluation de l'impact de l'usage des technologies sur la GRH, nous avons les éléments suivants:

Figure (2) : Résultat global de l'analyse de l'univers de référence de l'impact des TIC sur la GRH



Source : Analyse TROPES

Dans notre analyse suivante des résultats nous allons nous focaliser essentiellement sur les éléments significatifs et ayant un sens par rapport à notre recherche. Nous avons alors omis certains éléments. Par exemple, la rémunération renvoie à la paie et a été mentionnée à plusieurs reprises par nos interviewés car le module le plus informatisé chez la majorité des entreprises est la paie. En relisant les retranscriptions des divers entretiens, nous avons constaté qu'aucun répondant n'a mentionné d'impact direct sur la paie ou rémunération dans les établissements auxquels ils réfèrent même si le logiciel la mentionne au niveau des résultats de l'analyse. Nous avons alors enlevé cet élément pour nous focaliser sur ceux qui ont plus de sens par rapport à notre problématique étudiée.

Par contre, les impacts des TIC les plus cités et les plus significatifs selon l'analyse TROPES sont:

1. Impact sur la gestion du temps:

Mentionné 26 fois dans les propos des professionnels interrogés, en voici des extraits des entretiens retranscrits:

"et les papiers c'est juste pour la traçabilité financière et juridique c'est un gain de temps c'est en temps réel "

" qui nous prenaient des heures et des heures et maintenant on fait ça en 35 minutes."

"minutes. C'est rapide. Rapidité, facilité de gestion, moins de paperasse, moins d'oublis de toute la partie administrative et légale puisque tout était maintenant sécurisé "

" et on devait répondre aux demandes des collaborateurs dans moins de 24 heures et les documents les produire dans moins de 48h."

"puisque tout était géré tout était inscrit le personnel demande juste une journée et il est obligé de passer par HR Access "

"paie. Maintenant c'est allégé d'une manière considérable. Donc ça n'a pas d'inconvénients. Même si les technologies ne sont interfacées pas entre elles. "

"Rapidité, productivité, gain de temps, marge d'erreur inférieure, quantité de travail inférieure. Plus de disponibilité, plus d'efficacité, marge de risque moins importante, elles peuvent avoir tendance à gérer autrement (zéro papier par exemple)".

Nous pouvons dire que l'aspect temps retenu ne fait que renforcer et confirmer les résultats de notre recherche bibliographique.

2.Impact des TIC sur l'information:

Les différents éléments reflétant les effets de l'usage des TIC sur la circulation et l'accès à l'information sont notés comme univers de référence "communication" par le logiciel. Mentionné 13 fois au niveau des réponses:

"et par rapport à l'entreprise il y a eu un gain : Plus de rapidité de circulation de l'information et même en termes de feed-back, "

"Réticence des salariés, problème d'accès à l'information (on nous donne une information obsolète. Le prestataire est dans une situation où il doit gérer des problèmes sociaux"

"Fuites des informations (quand le passage de l'archaïque aux TIC mené à la fuite des informations de quelques personnes à tous les intéressés. "

"accessibilité magnifique à l'information. Une erreur de manipulation du logiciel pourra avoir gravité une énorme, "

" et y aura une perte de données si on n'a pas mis de côté un disque dur pour sauvegarder nos données. "

"données. Ça facilite mais quand ça plante tu ne peux rien faire. Les paies peuvent être retardées"

Nous avons repéré cet univers également au niveau de la littérature e-GRH. Donc le contexte marocain est similaire à celui international dans ce sens.

3. Impact sur la cognition:

Matérialisée par six mentions dans les textes des répondants, l'univers de référence "cognition" reflète l'impact des TIC sur les oublis et les compétences des collaborateurs :

"Rapidité, facilité de gestion, moins de paperasse, moins d'oublis de toute la partie administrative et légale puisque tout était maintenant sécurisé "

"Au début oui il y avait des oublis par exemple on oubliait de faire surtout au début au moment de l'interfaçage "

"et d'oubli de quelques documents mais ce n'est pas aussi grave qu'avant ne serait-ce que les congés on s'est retrouvés avec des gens "

" donc il n'y a pas d'oubli d'une journée qu'on a signée pas onc même par rapport au patron"

"Ça permet aussi la gestion des compétences le capital humain est valorisé. Lorsque le système est mis à jour, "

" Ses lacunes c'est qu'il n'y a pas de modèle spécifique au Maroc, on y trouve toujours des informations spécifiques au marché français"

Pour la mention des compétences, le répondant faisait référence à l'impact de l'usage des TIC sur la gestion des compétences, le logiciel note seulement le mot clé (abstraction faire du contexte) et le classifie avec l'univers de référence mentionné. Nous avons omis ce

dernier élément et nous allons garder l'effet des TIC sur les oublis (et donc la fiabilité de l'information).

4. Impact sur l'informatique :

Matérialisant tout ce qui est en relation avec les logiciels, les matériels et leur fonctionnement, les éléments relatifs à cet univers de référence sont mentionnés 13 fois dans les réponses des professionnels contactés :

"Donc là avec le logiciel j'avais un outil qui me permettait de vérifier si c'était fait, chaque mois "

"aussi valider sur son logiciel s'il avait récupéré son document donc en termes de rapidité d'action en termes de réactivité des équipes tout ça "

"-puisque'il y avait encore des bugs il y avait encore des problèmes. Ben dès que ça boguait ils ne faisaient pas "

" et disaient que c'est le système qui bogue. Mais si ça bogue il faut garder le papier comme ça si c'est rétabli on refait. Il y avait eu des ratés ça a duré à peu près 6 mois "

" et c'est un peu difficile plus par rapport aux bugs et par rapport au logiciel le temps d'adaptation le temps de mise en place le temps de corriger tous les bugs toutes les petites erreurs "

"Non motivation de l'utilisateur, résistance au changement survenu avec le logiciel, la personne bloque "

" ou refuse l'intervention du prestataire pour régler les problèmes du logiciel et ça peut coûter très cher à l'employeur, "

L'analyse des discours des professionnels démontre également que l'outil informatique est essentiellement précédé par la mention des éléments de temps, d'erreurs/bugs... entre autres et associé aussi à la quantité de travail, temps, documents (écrits)...

5. Autres univers de référence significatifs :

D'autres éléments ont surgi lors de notre analyse qualitative bien que moins significatifs puisqu'ils sont moins cités par les professionnels interrogés. Par exemple celui renvoyant aux "collaborateurs de l'entreprise" et cité 22 fois dans les propos des répondants par des relevés comme univers de références Groupe Social et Gens. Egalement, nous notons un

univers de référence lié au "comportement des collaborateurs", mettant en exergue essentiellement l'effet sur la motivation des salariés.

En effet, les propos recueillis le démontrent clairement, à titre d'illustration, nous citons le passage ci-après de l'un de nos répondants : "Non motivation de l'utilisateur, résistance au changement survenu avec le logiciel, la personne bloque "

D'autres univers, à caractère plutôt quantifiable, ont été mentionnés :

"Rapidité, facilité de gestion, moins de paperasse, moins d'oublis de toute la partie administrative et légale puisque tout était maintenant sécurisé "

" aussi valider sur son logiciel s'il avait récupéré son document donc en termes de rapidité d'action en termes de réactivité des équipes tout ça "

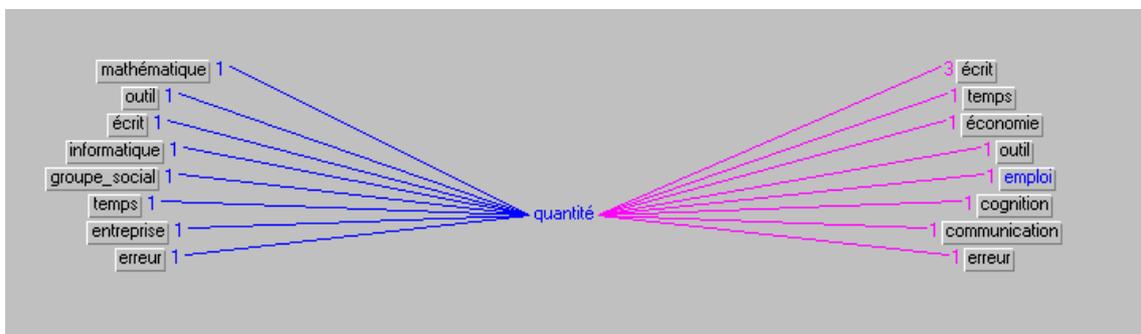
" et par rapport à l'entreprise il y a eu un gain Plus de rapidité de circulation de l'information et même en termes de feed-back, "

" que nous arrivons à avoir un grand nombre de candidature dans un laps de temps très court"

"Rapidité, productivité, gain de temps, marge d'erreur inférieure, quantité de travail inférieure. Plus de disponibilité, plus d'efficacité, marge de risque moins importante, elles peuvent avoir tendance à gérer autrement (zéro papier par exemple. "

Le graphique ci-après montre une forte corrélation entre la mention de l'usage de l'outil informatique, les documents et écrits, le temps et la quantité de travail générée.

Figure (3) : Liaisons lexicales de l'univers de référence "quantité"



Source : Analyse TROPES

L'analyse TROPES a aussi relevé un effet sur la gestion de la documentation et simplification des procédures administratives, ainsi qu'une réduction des erreurs et amélioration de la fiabilité des informations RH.

Pour conclure, notons encore une fois que les résultats TROPES des univers des références principales ont fait surgir plusieurs références redondantes mais qui sont insignifiants par rapport au sujet traité, dont "entreprise" et "lieu".

6. INTERPRETATION DES RESULTATS:

De ce qui précède, nous avons relevé un ensemble d'impacts redondant dans les réponses des professionnels RH. En comparant ces éléments avec ceux recensés lors de la première phase relative à la revue de littérature, nous pouvons dire que notre étude qualitative confirme les résultats des recherches menées à l'échelle internationale.

En effet, notre étude a fait valoir l'amélioration de l'efficacité de la GRH au niveau des PME marocaines est étroitement liée à l'amélioration de sa flexibilité suite à l'usage d'e-RH (rapidité et facilité d'accès à l'information). L'allégement des procédures RH est également considéré par les professionnels contactés comme impact lourd ressenti suite au recours aux TIC en matière de GRH dans le quotidien de leurs PME.

Notons toutefois que ces éléments concernent principalement les impacts opérationnel et relationnel du modèle de Snell et al (2002). Ceci voudra probablement dire que les effets relevés et mentionnés le plus par les professionnels RH (la gestion du temps, accès à l'information, réduction des oublis et erreurs, motivation des salariés, rapidité, simplification des procédures administratives, fiabilité des informations RH...) n'arrivent pas encore au stade du stratégique. Bien que plusieurs l'ont mentionné (voir extraits ci-après), son poids dans l'analyse TROPES reste insignifiant en comparaison avec le reste des références relevées :

"Nouvelles exigences de travail (présence, heures supplémentaires...) changement des relations de travail, les niveaux d'accès (badges All Access, ou non) ..." **Extrait de l'entretien avec l'associé de Confidenciel 3**

L'usage d'e-RH selon la même source permet de générer de nouveaux champs d'accès à l'information en fonction du niveau hiérarchique et du poste de la personne, reflétant la

facilitation du contrôle par la hiérarchie, standardisation de l'accès à l'information et accès direct et individualisé aux informations des impacts relationnels.

"Du côté positif c'est la confidentialité, facilité, accessibilité magnifique à l'information."

Extrait de l'entretien avec le DRH de Confidentiel 4

"Il trouve cela très profitable. Ça lui permet de faire autre chose, comme le développement RH chose qu'il ne pouvait pas faire avant". **Extrait de l'entretien avec le RRH de Confidentiel 8**

Les propos du RRH de confidentiel 8 mettent en relief également la capacité des TIC à libérer les professionnels de la GRH suite à la simplification des opérations lourdes et répétitives.

Toujours dans le même sens, au fil de nos entretiens nous avons pu souligner le rôle vital de plusieurs facteurs dans la réussite du projet d'e-RH. En effet, il est important de prendre le temps de développer une vision claire dudit projet, d'étudier en profondeur ses portées et ses objectifs et de les communiquer à toutes les parties prenantes de l'entreprise, de sensibiliser les managers dans ce sens et surtout d'impliquer les utilisateurs dans la prise de décision et de leur assurer l'accompagnement nécessaire pour assurer la bonne utilisation du nouvel outil et prévenir les éventuelles résistances au changement. Ces résultats viennent renforcer ceux relevés au niveau de plusieurs autres études empiriques internationales et présentés en détails plus tôt dans notre article (Bhattacharjee, 1998).

7. CONCLUSION

Pour récapituler, notre étude empirique nous a permis de faire valoir le rôle important des technologies dans la métamorphose de la GRH des PME marocaines, en leur permettant d'alléger la lourdeur de leurs tâches administratives et d'en réduire les coûts, d'améliorer le fonctionnement des pratiques RH... L'usage des TIC au niveau de la GRH des PME marocaines est alors source d'impacts opérationnels et relationnels principalement.

Comme toute étude, la notre présente plusieurs limites. En effet, nous avons fait le choix et indirectement pris le risque de mener notre étude seulement auprès des PME marocaines et nous reconnaissons que ça aurait été plus profitable de cibler directement les grandes entreprises car elles ont un recours plus important aux pratiques de la gestion électronique des RH. En outre, notre étude a porté seulement sur une douzaine de PME abstraction faite

de leurs villes d'implantation ou de leur secteur d'activité, chose qui limite la possibilité de transposer nos résultats vers des villes ou secteurs d'activité spécifiques voire rend leur généralisation difficile.

L'intérêt de notre recherche réside dans le fait que nous mettons un coup de projecteur sur la situation actuelle de l'usage des TIC au niveau de la GRH des PME marocaines et, surtout, nous en évaluons les retombées spécifiques. Nous reconnaissons à ce stade, preuves à l'appui, que le recours aux TIC est porteur de nouveaux changements rapides et profonds dans le quotidien des PME marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(1), (2017). p1-19.
- Arh, T., Blažič, B. J., & Dimovski, V. The impact of technology-enhanced organisational learning on business performance: An empirical study. *Journal for East European Management Studies*, (2012). 369-383.
- Baum, M., & Kabst, R. Websites in the recruitment context: a conceptual model. *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*. (2010). 128-145
- Bhattacharjee, A. Management of emerging technologies: experiences and lessons learned at US West. *Information & Management*, 33(5), (1998). 263-272.
- Bondarouk, T. Orchestrating the e-HRM Symphony. (2014)
- Bondarouk, T. Theoretical Approaches to e-HRM Implementations. *Electronic HRM in Theory and Practice*. Emerald. (Vol. 8). (2011) 2 - 20
- Bondarouk, T., Brewster, C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), (2016). 2652-2671
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), (2017). 98-131.
- Bondarouk, T., & Ruel, H. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), (2009). 505-514.
- Bondarouk, T., Ruël, H. The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), (2013). 391-414.
- Capital consulting, Enquête SIRH. (2005)

- De Juana Espinosa, S., & Luján-Mora, S. Putting e-HR into practice: the case of the University of Alicante. *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*, (2010). 342-359
- Dosajh, B. & Sujlana, P. New e-HRM Model Based on Technology Acceptance Model. *Gian Jyoti e-Journal*, 1(2), (2012). 1-10.
- El Ouizgani , I & Jidour, M. Les TIC et la RSE en GRH: vers une e-Gestion Responsable des Ressources Humaines. *Journal Of Business and Economics*, V3(1). (2015). 77-94
- El Ouizgani , I & Jidour, M. Abouddrar, L. e-GRH dans le secteur touristique marocain: Réalité ou souhait? (Cas de la ville d'Agadir). *Les actes du colloque international pluridisciplinaire des doctorants "Devenir un bon chercheur". Economie et Droit (Tome 2)*. (2015). 80-101
- El Ouizgani, I., Jidour, M., Abouddrar, L., & El Amrani El Hassani, A. IT in the HRM practices : a blessing or a curse? Theoretical overview. *Actes du colloque CIMSO "Pratiques managériales durables : Quels effets sur la performance des organisations ?" VI*. (2017). 227 – 239
- Field, A. Building a Road Map for e-HR at the London Stock Exchange. *Technology, Outsourcing & Transforming HR*, (2008). 345 - 362
- Heikkila, J.-P. A delphi study on e-HRM: Future Directions. *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*. (2010). 229-249.
- Laval, F. & Diallo, A. T. L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. *Management & Avenir*, 3(13), (2007). 124–149.
- Laval, F., & Guilloux, V. Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Management & Avenir* V7(37), (2010). 329-350
- Laval, F., & Guilloux, V. HRIS impacts implementation in a SME: a contextualist longitudinal case study. *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*. (2010). 410-425

- Laval, F. & Guilloux, V. Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME: une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Management & Avenir*, 7(37), (2010). 329–350.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), (1999). 31-48.
- Matmati, M. Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? *Personnel*, (2000). 1–21.
- Matmati, M. Les enjeux de l'Intranet dans la GRH. *Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH*. (2001). 986 – 1004
- Ouiddad, S. L'influence du bouche-à-oreille électronique sur le consommateur: une proposition de modélisation pour expliquer l'intention d'achat : cas des forums de discussion traitant des services de l'hébergement touristique. (Thèse de doctorat). Université Cadi Ayyad; (2014).
- Reddington, M., & Hyde, C. *The impact of e-HR on line managers and employees in the UK: Benefits, problems, and prospects. Technology, outsourcing & transforming HR*, (2008). 135-159.
- Reddington, M., Martin, G & Bondarouk, T. *Linking HR Strategy, e-HR Goals, Architectures, and Outcomes: A Model and Case Study Evidence. Electronic HRM in Theory and Practice (Advanced Series in Management)*.(Vol. 8). (2011). 55 – 81
- Ruël, H. J., & Bondarouk, T. *Exploring the Relationship between e-HRM and HRM Effectiveness: Lessons Learned from Three International Companies. Technology, Outsourcing and Transforming HR*. (2008). 161 - 191
- Ruël, H., Bondarouk, T & Looise, J. *E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. Management Revue*, 15(3), (2004). 364–381.
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V & Van der Velde, M. *The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. Employee Relations*, 29(3), (2007). 280–291.

Snell, S., Stueber, D., & Lepak, D. Virtual HR Departments: Getting out of the Middle, Human Resource Management in Virtual Organizations. Greenwich, Information Age Publishing. (2002).

Solutions informatiques RH. Entreprise et Carrière. (2007).

Strohmeier, S. Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), (2009). 528-543.

Strohmeier, S. Research in e-HRM: Review and implications. Human resource management review, 17(1), (2007). 19-37.

Voermans, M., & van Veldhoven, M. J. P. M. Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. Personnel Review, 36(6), (2007). 887-902.

Wanlin, P. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches qualitatives, 3, (2007). 243-272.