Revue COSSI

N° 8 | 2020
La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

Les effets positifs de l'usage des Technologies d'Information et de Communication en Gestion des Ressources Humaines, sur la Performance Organisationnelles « Revue de littérature »

TIC dans la GRH : Quel impact sur la performance organisationnelle ? « Cadre théorique »

Faiza HILMI

Ettaibi CHARANI

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/15-les-effets-positifs-de-l-usage-des-technologies-d-information-et-de-communication-en-gestion-des-ressources-humaines-sur-la-performance-organisationnelles-revue-de-litterature
DOI : numerev_1571
Date de publication : 20/07/2020

CertiScience© *Certifié évalué par les pairs*

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : HILMI, F., CHARANI, E. (2020) Les effets positifs de l'usage des Technologies d'Information et de Communication en Gestion des Ressources Humaines, sur la Performance Organisationnelles « Revue de littérature ». *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1571

Les entreprises marocaines commencent à implanter les Technologies d'informations et de communication (TIC) dans leurs fonctions, mais le pourcentage de l'usage de ces outils technologiques dans la gestion des ressources humaines (GRH) reste encore faible par rapport aux pays développés. Aujourd'hui, dans un monde des affaires façonné par la mondialisation et les révolutions technologiques, la fonction de GRH peut être plus importante que jamais : les entreprises, les départements des ressources humaines et les managers doivent réagir à ces changements et doivent proposer des stratégies flexibles. Il est important de comprendre que toutes les décisions de gestion ont un impact sur la gestion de ces ressources et que, par conséquent, la GRH doit être liée à tous les processus organisationnels. Dans notre article, on va mettre le point sur quelques ressources théoriques issues des recherches précédentes, de la gestion des entreprises, et des statistiques, afin de saisir l'importance de l'intégration des TIC dans la GRH et de savoir leurs impacts sur le mode de gestion, l'efficacité des politiques de recrutement, de formation, de gestion de la paie, et ce, pour évaluer les effets de l'implémentation de ces technologies dans la GRH sur la performance organisationnelle.

Moroccan companies have started to implement ICT in their functions, but the percentage of the use of these technological tools in HRM is still low compared to developed countries. Today, in a business world shaped by globalization and technological revolutions, the HRM function can be more important than ever: companies, human resources departments and managers must react to these changes and must propose flexible strategies. It is important to understand that all management decisions have an impact on the management of these resources and that, therefore, HRM must be linked to all organizational processes. In our article, we will focus on some theoretical resources from previous research, business management, and statistics, in order to understand the importance of integrating ICT in HRM and know their impacts on the management mode, the effectiveness of recruitment, training and payroll management policies, as well as assessing the effects of the implementation of these technologies in HRM on organizational performance.

Mots-clés :
Technologies d'information et de communication (TIC), GRH, Performance organisationnelle, Information and Communication Technologies (ICT), Organizational performance, E-GRH, E-HRM, HRM, E-HRM, Effectiveness of the organizational model

INTRODUCTION

Devant un marché en constante évolution, favorisée par l'apparition et le développement des TIC, qui ont bouleversé le monde, révolutionné la vie de tout un chacun, modifié le mode de vie des individus, le mode d'apprentissage et de préparation des étudiants, ainsi que le mode de management et de développement des entreprises. Certes, l'entreprise doit s'adapter au changement et parier de plus en plus sur l'élément humain pour assurer sa pérennité et sa survie, et ce, pour préserver, voire même gagner en termes de performance à l'échelon organisationnel que financier. Aujourd'hui, toutes les entreprises ont affaire aux services et outils technologiques « TIC », qui leurs permettent de gérer leurs images, de se développer financièrement, de faciliter leurs modes de travail, et d'enrichir leurs expériences sur le marché du web qui offre de nouvelles opportunités auparavant inexistantes. Ces outils « TIC », qui prennent de plus en plus de l'ampleur, influencent toutes les fonctions de l'entreprise y compris la « GRH », qui est aujourd'hui reconnue comme une composante majeure de la dynamique des entreprises. Bien que les TIC aient déjà montré leurs présences dans la GRH ; et leurs impacts sur la performance organisationnelle, suscitent depuis longtemps l'intérêt des universitaires, ainsi que celui des professionnels de la GRH. Peu de recherches empiriques ont été déjà réalisées dans ce sens au Maroc. En effet, par le biais de cet article on va présenter le cadre théorique de cet impact.

Objectifs de l'article

Les objectifs de notre article peuvent être présentés comme suit :

- Donner un aperçu théorique de l'impact des TIC sur la fonction de la GRH.
- Connaitre les avantages et les limites des TIC par rapport aux organisations et au personnel.
- Déterminer dans quelle mesure l'usage des TIC dans la GRH est utile pour le renforcement de la performance organisationnelle des entreprises « aperçu théorique ».

Contexte

C'est dans un contexte particulièrement favorable à la transformation digitale des entreprises, ainsi qu'à l'essor des technologies numériques qui a profondément bouleversé les modes de gestion, qu'a pu naitre l'idée de réaliser ce travail.Dans les pays développés, le mouvement de l'intégration des TIC dans toutes les fonctions de l'entreprise y compris celle de la GRH s'est propagée dans la sphère publique comme

privée, ainsi que pour les grandes et les petites entreprises « PME, TPE ». Les efforts engagés par les entreprises ont pris de l'avance depuis plusieurs décennies, pour moderniser leurs modes de gestion. Les recherches en management y sont ainsi avancées.Or, dans les pays en voie de développement l'état des lieux en est encore à ses débuts. Les chantiers de modernisation de la GRH au sein des entreprises restent relativement confrontés à des problèmes financiers, économiques, culturels et sociaux.Le souci de performance sur tous les plans que ce soit financier ou organisationnel est un enjeu crucial pour les entreprises soumises à des rivalités de plus en plus vives.

Intérêt de l'article

L'intérêt de cet article réside dans l'appréhension des TIC en tant qu'impératif permettant la pérennité de l'entreprise, et ainsi participant activement dans l'efficience de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et en l'occurrence la GRH. Cette dernière a pris une importance capitale au diapason des nouvelles mouvances et mutations qui animent l'environnement de l'entreprise ; c'est ainsi que l'avantage concurrentiel et la performance s'appuient dorénavant sur le capital humain. Démystifier l'importance des TIC dans la GRH et identifier l'éventuelle corrélation de cette implémentation avec la performance organisationnelle sont les deux piliers de cet article.

Apport de cette recherche

Par le biais de cette thèse on voudrait examiner l'impact des TIC sur davantage de fonctions de ressources humaines dans différentes organisations dans d'autres parties du monde (Maroc région Casablanca-Settat), et ce, pour élaborer une évaluation et pouvoir se prononcer avec plus de certitude sur leurs impacts sur la performance organisationnelle, dans le présent article on s'est contenté de mettre la lumière sur une partie de la revue de littérature traitant notre sujet.

Problématique

Dans le cadre du présent article, nous cherchons à :

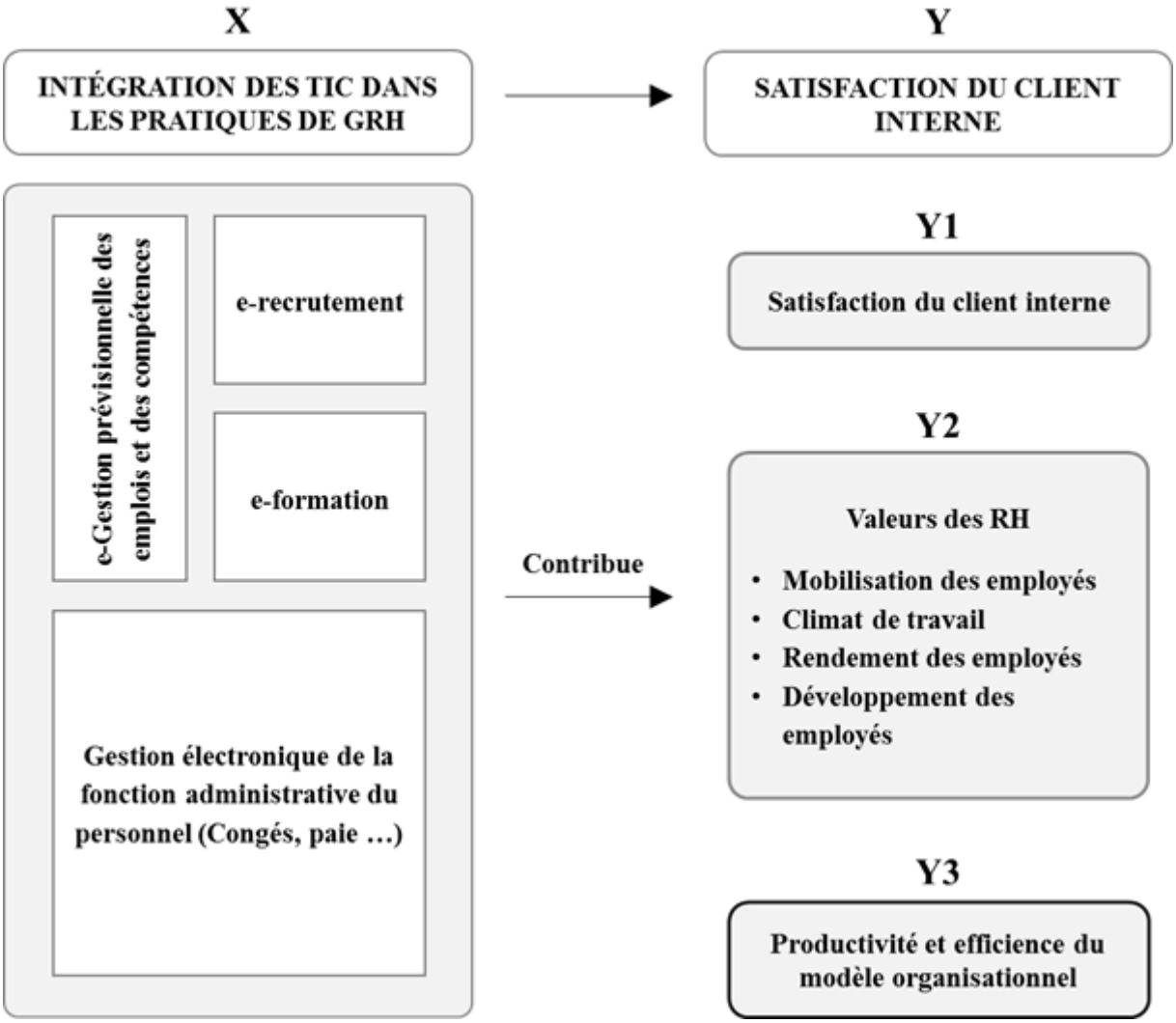
- Donner un aperçu théorique de l'impact des TIC sur les pratiques de GRH,
- Collecter les théories et les résultats des études concernant les effets de l'intégration des TIC dans la GRH sur la performance organisationnelle des entreprises.

La question qui s'impose à ce niveau-là est de savoir de quel type d'entreprises s'agit-il ? Etant donné, la structure du tissu économique marocain qui est constitué en grande partie des PME et TPE[1]. Partant de ce principe, et lorsqu'on sait également que les PME-TPE sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'industrie, l'artisanat et le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent le

tourisme, les communications, les transports, les services financiers[2]… De ce fait, on se rend compte rapidement que, contrairement aux idées perçues, la taille n'a jamais conditionné la performance et la compétitivité d'une entreprise, ni même sa capacité à innover. La force de la PME, c'est justement cette agilité, cette faculté de pouvoir s'adapter rapidement à son environnement. On va se focaliser sur les PME-TPE de la région Casablanca-Settat. Ce choix n'a pas été pris au hasard, d'après les statistiques publiées par le HCP en 2019, Casablanca-Settat demeure une parmi les trois principales régions du Maroc à connaître, à ce jour, une grande dynamique de création d'entreprises. De ce fait la question qui constitue le cœur de notre travail est : **Comment l'usage des TIC dans la GRH peut être un facteur de performance organisationnelle de la « PME » Marocaine ?** Afin de mieux cerner notre problématique, nous l'avons subdivisé en trois sous-questions :

- Comment les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont devenues des outils stratégiques de gestion pour les entreprises ?
- Comment l'intégration des TIC dans la GRH peut impacter le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le développement des ressources humaines (compétences individuelles et collectives des employés) ?
- L'intégration des TIC dans la fonction de GRH a-t-elle un impact positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise ?

Pour répondre théoriquement aux questions ci-dessus, nous envisageons de proposer un modèle référentiel qui permet de schématiser l'interférence entre les deux variables étudiées à savoir : TIC dans la GRH et performance organisationnelle.



Pour pouvoir donner des éléments de réponse à notre problématique, à partir de la revue de littérature, Dans un premier temps nous commencerons par vous présenter notre sujet d'un point de vue théorique. En fait, il s'agit de mettre l'accent sur l'analyse notionnelle de la Performance organisationnelle, des TIC et de la GRH. Ensuite, de présenter les théories mobilisées dans ce travail. Dans un deuxième temps, on va présenter une revue de littérature des effets positifs de l'intégration des TIC dans la GRH sur la performance organisationnelle des entreprises.

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

La Performance de l'entreprise

Définition

« La performance est l'habileté constante de produire des résultats sur de longues périodes de temps et dans une variété de domaines. » (Peter Drucker, 1988). Selon Linda El Hammioui (2019), les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.Bourguignon (1995, p.65), note que « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition induit que la performance :

- Dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- Est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- Est, soit l'ensemble des étapes élémentaires de l'action, soit le résultat de l'action ;
- Est subjective et dépend des référents choisis.

A la fin des années 1970, « les Américains et les Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différente et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose les différenciait : la qualité de leurs ressources humaines (Donnadieu, 1993). Depuis plusieurs années, les ressources humaines sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle. » (Raad, 2004)

La Performance organisationnelle de l'entreprise

G. Raad (2004) définit la performance organisationnelle comme « un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. » Les sources de la performance organisationnelle selon les deux approches économique et organisationnelle :

- L'approche économique selon laquelle la réalisation de la performance dépend d'un ensemble de facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes y compris le capital humain.
- L'approche organisationnelle selon laquelle les facteurs internes « individuels, collectifs et organisationnels » contribuent à la performance organisationnelle.

Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (Barney, 1986, 1991, 1995), selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement (Raad, 2004).Selon J. Pottiez (2011), certains chercheurs en GRH ont posé les bases de la conceptualisation de la performance : analyser la

performance revient à mettre un résultat face à un effort), ou encore des intentions ou attentes face à ce qui s'est réalisé (Louart, 1996).

Critères de mesure de la performance organisationnelle

Patrick Gilbert et Marina Charpentier (2005), trouvent dans une étude réalisée par leurs soins qu'il existe de nombreux indicateurs des performances de l'entreprise à savoir le chiffre d'affaires, la productivité du travail, le cours boursier, la rentabilité du capital, la croissance des ventes, le taux de profit, la satisfaction des clients, la qualité, le turnover ...Tandis que pour Morin, Savoie, et Beaudin (1994), il existe quatre dimensions dans l'évaluation des performances qu'on peut figurer dans le tableau ci-dessous :

Dimensions	Critères de mesure
Pérennité de l'organisation	• Qualité du produit représente le degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché). • Rentabilité financière fait référence à la capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi. • Compétitivité représente le degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le revenu par secteur, le niveau d'exportation et la marge bénéficiaire nette.
Efficience économique	• Économie des ressources : Ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs. • Productivité : Ce critère peut être mesure par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées.
Valeurs des ressources humaines	• Mobilisation des employés : C'est l'effort fourni par les employés pour atteindre les objectifs fixés, le degré d'intérêt déployé par les employés pour leur travail et pour l'organisation; ce critère peut être mesure à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement. • Climat de travail : Ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de griefs, de maladies ou d'accidents. • Rendement des employés : Ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité). • Développement des employés : Ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme l'augmentation des responsabilités effectives des employés.
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	• Satisfaction des bailleurs de fonds ; • Satisfaction de la clientèle ; • Satisfaction des organismes régulateurs ; • Satisfaction de la communauté.

Tableau n°1 : Indicateurs de mesure de la performance selon Morin & al.

Dans notre article une mise au point sera faite sur les valeurs des ressources humaines, qui pour nous sont des indicateurs de mesures de la performance organisationnelle de l'entreprise.

La fonction de GRH

La fonction de Gestion des Ressources Humaines est la fonction organisationnelle qui constitue une approche stratégique et globale de la gestion de la culture et de

l'environnement de travail, ainsi que de la gestion des personnes, cette dernière touche tous les problèmes et les affaires du personnel de l'entreprise, telles que la rémunération, le recrutement, la formation, la gestion de la performance, le développement de l'organisation, la sécurité, le bien-être, les avantages sociaux, la motivation des employés, la communication…Une gestion des ressources humaines efficace permet :

- Aux employés de contribuer de manière efficace et productive à la direction générale de l'entreprise et la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.
- D'assurer « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al. 1993).
- De regrouper l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'organisation pour garantir en permanence une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel que ce soit sur le plan :
    - Quantitatif : La quantité des employés disponibles dans l'entreprise doit être adéquate avec ses besoins.
    - Qualitatif : Le personnel doit par ailleurs avoir les compétences dont l'entreprise a et en aura besoin.
- De réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002).

La GRH a trois principales fonctions à savoir :

- Fonction administrative du personnel (Congés, paie, conflits et négociation…)
- GPEC (Evaluation, recrutement, formation, mobilité, participation, motivation…)
- Management des connaissances (c'est une fonction qui a vu le jour récemment dans les grandes entreprises).

Elle se caractérise par trois missions prépondérantes :

- Acquisition des ressources humaines ;
- Stimulation (Mobilité interne ; Rémunération directe et indirecte « elle comprend les avantages sociaux, les heures supplémentaires, le temps libre ») ;
- Gestion des compétences-connaissances individuelles et collectives (Evaluation, Développement…).

Technologies d'Information et de Communication : définitions et caractéristiques

Selon l'Union européenne (1998) le secteur des TIC apparaît sous la forme d'une liste d'activités recouvrant trois filières : l'informatique avec la fabrication des ordinateurs et des logiciels, les télécommunications qui comprennent les réseaux et donc Internet et enfin l'électronique. « Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et digitaliser

l’information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d’un – ou de plusieurs – utilisateur(s) » selon Loïck Roche et Yannick Chatelain (2000).Le terme TIC fait référence aux technologies qui donnent accès à l’information par le biais des moyens de télécommunications. Pas comme les technologies d’information « TI », les TIC ne se concentrent pas seulement sur l’information, mais également sur les technologies de communication. Ces dernières comprennent Internet, les réseaux sans fil, les téléphones cellulaires et autres moyens de communication.Selon Bayo-Moriones, Billon & Lera-Lopez (2013), « le nombre et l’intensité des TIC ont un impact significatif sur l'amélioration de la communication interne de l’entreprise ».Concrètement, les TIC permettent :

- D’octroyer aux employés le droit d'être mobiles, de travailler à distance et dans tous les fuseaux horaires, ainsi, de conclure des contrats sous diverses formes et en dehors de l'environnement du bureau traditionnel. Cette mobilité a été développée notamment, grâce à l’amélioration des services de télécommunication (réseaux, internet…). (Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G. 2014).
- De sauvegarder les données sur un support (Web, Ordinateur, Tél, fichier …) ce qui facilite la modification, et la mise à jour de l’information et surtout sa circulation tout en améliorant la communication interne.
- De traiter les informations à travers des outils que les TIC offrent (Tableur, bases de données…). En fait, les utilisateurs « employés et employeurs » peuvent ainsi, profiter de ces techniques à travers l’usage des différents logiciels de traitement et d’analyse des données (concevoir des graphiques, courbes, cartes…), ce qui contribue à l’amélioration de leur performance ainsi que celle de l’entreprise dans son ensemble. Aujourd’hui, le personnel peut utiliser les nouvelles technologies de communication interactive et beaucoup d’autres technologies pour gérer et être gérés.
- D’utiliser trois canaux à savoir : Le canal textuel, le canal image, le canal sonore.
- D’améliorer l’efficacité des utilisateurs du fait qu’elles sont :
    - Illimitées : C'est-à-dire qu'on peut recevoir des courriels électroniques à n'importe quel moment comme le cas des « e-mails ».
    - Décentralisées : C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des TIC, prenant le cas de l'Internet qui se démarque par la continuité du travail quelques soient la situation et les circonstances.

L’intégration des TIC dans la GRH : E-GRH

Au cours de la dernière décennie du 20ème siècle et au cours des deux premières décennies du 21ème siècle, l’impact des TIC dans les organisations, est devenu le sujet fondamental à la fois dans la littérature managériale et celle des TIC.L’intégration des TIC dans la GRH, ou bien ce qu’on appelle, aujourd’hui, la GRH électronique « e-GRH », veut dire tout simplement la mise en œuvre et l’application de technologies de l’information et de communication pour la mise en réseau, au moins, de deux acteurs individuels ou collectifs, pour l’exécution commune de leurs activités en matière de ressources humaines. Avec l’intégration des TIC, le recrutement virtuel, le e-learning et

les ressources humaines en libre-service ont pris naissance.

Théories mobilisées dans la recherche

Comme tout travail de recherche, le nôtre mobilise des théories, dans le présent article on va mettre l'accent sur les deux qui nous semblent les plus importantes, à savoir ;

- La théorie des ressources RBV.
- La théorie de contingence.

La théorie des ressources RBV

La théorie des ressources a connu un excellent essor dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007), depuis les premières propositions de Wernerfelt en 1984, l'énoncé des principes fondamentaux de cette approche par Barney en 1991 et l'argumentation de Conner en 1991 pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. Cette théorie a vu le jour dans les travaux des Systèmes d'Information au milieu des années 90, pour identifier le rôle et le degré d'importance de la ressource SI, ainsi que, celui des TIC au sein de l'entreprise. En fait, La théorie basée sur les ressources stipule que les organisations doivent se concentrer sur leurs ressources internes pour développer des compétences spécifiques à l'entreprise, ce qui leur permettront d'augmenter leurs performances et surperformer leurs concurrents en faisant les choses différemment (Prahalad et Hamel, 2003). En se basant sur cette théorie, il s'avère que l'analyse de l'organisation parte de son environnement interne, du fait que, ce sont les ressources internes propres à l'entreprise ainsi que la manière de les combiner qui sont à l'origine des différences organisationnelles entre les firmes. La théorie RBV de Barney considère l'organisation comme un ensemble de ressources internes, matérielles et immatérielles, à savoir les ressources humaines, relationnelles, informationnelles, technologiques, organisationnelles, financières, et juridiques ; cette hétérogénéité de ressources rend de leurs combinaisons et leurs gestions, un grand défi que l'entreprise doit relever pour qu'elle soit performante et compétitive vis-à-vis ses concurrents. En général, les études empiriques utilisant la théorie RBV ont fortement soutenu la vision fondée sur les ressources, qui propose que, la performance dépende principalement des ressources matérielles ou immatérielles à la disposition de l'entreprise, en outre, cette dernière doit investir dans l'apprentissage organisationnel pour développer des compétences clés chez les employés de tous les niveaux hiérarchiques, et aussi pour entretenir et maintenir des ressources, Selon Barney, ces ressources doivent être précieuses, rares, imparfaitement imitables et non substituables (désormais connu sous le nom de critère VRIN), pour qu'elles puissent garder leurs potentiels en tant que sources de performance. Tout en s'inspirant des études basées sur cette théorie, pour examiner les relations entre les ressources internes et les performances, on voudrait utiliser cette théorie pour tester les effets de la combinaison de deux ressources internes de l'entreprise à savoir « les ressources humaines et les TIC » sur « la performance organisationnelle de l'entreprise ».

La théorie de contingence

La théorie de contingence a vu le jour au début des années soixante dans le cadre de la théorie des organisations. Elle tire son origine des résultats de nature empirique qui concerne les interactions entre les paramètres du contexte représentés dans l'environnement, à savoir, la taille, la technologie et les stratégies organisationnelles. Selon cette approche, l'organisation la plus adéquate sera celle qui tiendra compte des facteurs de contingence (Mintzberg H, 1982 ; Nizet J. et Pichault F., 2001). A côté de son importance et son impact sur la théorie des organisations (Desreumaux, 1998), la théorie de contingence est une école qui a dominé les premières recherches en Système d'informations. Nombreuses sont les recherches et les études empiriques qui ont contribué à la description de certaines interactions entre les paramètres du contexte et la performance des entreprises. Swanson (1982) suggère que les facteurs environnementaux (hétérogénéité, instabilité, hypothèses), les tâches qu'ils entreprennent (incertitude, variété, complexité, équivocité), et l'organisation dans son ensemble (technologie de base, la taille et les objectifs) sont tous des déterminants clés de réussite de l'intégration des TIC dans la GRH. Sambamurthy, Zmud, et Byrd (1994) pour leurs parts, ont étudié l'effet modérateur de la complexité et la turbulence de l'environnement sur l'implémentation des TIC dans les fonctions d'entreprise y compris celle de la GRH. Selon cette théorie, les TIC peuvent accroître la performance de l'entreprise dans la mesure où elles s'harmonisent avec les caractéristiques de chaque organisation, et en particulier avec sa stratégie, sa structure et son environnement (Markus et Robey, 1988). Toujours dans le cadre de cette théorie, Fiedler et al. (1996) ont observé que l'intégration des TIC dans les fonctions de 'entreprise contribuait à accroître la performance organisationnelle. Tout comme plusieurs auteurs qui ont utilisé la perspective de contingence pour examiner les relations entre les variables organisationnelles et les TIC (Fiedler et al.1996 ; Reich et Benbasat, 1996), nous aussi, on voudrait utiliser cette théorie pour tester la cointégration entre les variables de contexte (technologie en tête) et la performance organisationnelle de l'entreprise.

EFFETS POSITIFS DE L'INTÉGRATION DES TIC DANS LA GRH SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES : REVUE DE LITTÉRATURE

Nombreux sont les théoriciens et praticiens pour qui, l'intégration des TIC dans la GRH impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises ; mais il y en a de même d'autres études qui stipulent que, cette intégration est sans effet ou même a un impact négatif sur les performances des entreprises. Dans notre article, on va se contenter des effets positifs. Généralement, les TIC ont un impact puissant sur la performance (Matei & Savulescu, 2012), ce constat a été confirmé par Françoise Dupuich, pour qui, les TIC sont perçues aujourd'hui comme des outils qui permettent

aux entreprises d'être performantes sur tous les plans que ce soit organisationnel, financier ou autres (Françoise Dupuich, 2009).

Rôle des TIC dans le recrutement

L'e-recrutement, derrière ce néologisme envahissant se cache la digitalisation des étapes de la fonction primordiale de la GRH étant le recrutement. L'e-recrutement ou bien le recrutement en ligne implique un changement de stratégie à la suite de cette dématérialisation. Du jour ou les déclarations d'emploi ont pris place dans les différents canaux de communication digitale, le processus de recrutement a changé tout en passant d'un recrutement traditionnel à un recrutement virtuel dont les terminaux de déclaration des offres et des demandes d'emplois sont des écrans pc, tablettes, Smartphone, ce qui mène à la disparition des supports et l'apparition des canaux d'informations à savoir : Réseaux sociaux, sites web, applications mobiles…Il s'agit du processus de recrutement le plus rapide, basé sur le Web et comprend notamment : recherche de CV, entretien virtuel, test psychologique en ligne, etc. Le recrutement électronique comprend trois étapes principales : attirer, trier et contacter les candidats. La première étape couvre tous les processus concernant la conception appropriée des portails en ligne et le suivi des candidats potentiels. La deuxième étape englobe la sélection des profils de candidats au moyen de mécanismes et de tests en ligne sophistiqués. Et enfin, dans la dernière étape, pour entrer en contact avec les candidats, les outils de recrutement en ligne réussissent assez bien, du fait qu'ils fournissent des mécanismes de communication automatisés très efficaces (Holm et al., 2014). Cette automatisation permet aux professionnels des ressources humaines de suivre un peu plus facilement les candidats et de filtrer les plus appropriés. La version automatisée permet également aux candidats de trouver plus facilement les offres d'emploi les plus adaptées à leurs qualifications (Faliagka et al., 2012). En effet, les TIC ont supprimé les obstacles potentiels pour atteindre le groupe des candidats adéquats aux postes disponibles (Hendrickson, 2003). Avant l'avènement des TIC, les DRH devaient s'appuyer sur les journaux ; les magazines, mais les technologies de l'information ont rendu le processus de recrutement encore plus efficace et efficient, vu que l'information aujourd'hui est un fluide indépendant du support, qui passe à travers, des canaux compatibles ou l'information circule d'un écran à un autre, avec une rapidité extrême et sur un échelon mondial plus élargi. Ainsi, l'utilisation de l'e-recrutement permet aux entreprises de gagner en termes de couts et de temps, ce qui donne à ce nouvel processus de recrutement une évidence effective dans la gestion des candidatures (Brandão, Silva, & dos Santos, 2019).

Rôle des TIC dans la formation et dans le développement des ressources humaines

A côté des avantages extrêmes des TIC dans le processus de recrutement, elles ont également des avantages conséquents dans le volet formation ; aujourd'hui, les responsables de ressources humaines forment le personnel nouvellement recruté de

l'organisation de manière plus efficace, par le biais des programmes informatiques et des formations en ligne. En réalité, ces programmes et ces formations numériques, ne touchent pas uniquement les nouveaux recrus mais touchent également toute personne qui travaille au sein de l'organisation, de façon à ce que les employés aient un accès direct aux formations disponibles et puissent se former à tout moment et à n'importe quel endroit ce qui est tout particulièrement utile si les collaborateurs de l'entreprise se trouvent sur différents fuseaux horaires et de ce fait n'arrivent pas à trouver du temps en commun pour se former. (Snežana Lazarević & Jelena Lukić, 2016). Par ailleurs, le e-learning peut être une solution fondamentale et efficace pour que :

- Les employés disposent de toutes les connaissances et développent toutes les compétences dont ils ont et auront besoin pour accomplir leurs missions et leurs tâches avec excellences.
- Les directeurs des ressources humaines utilisent les technologies de l'information pour examiner le rendement des employés tout en évaluant les écarts entre les performances réelles des employés et les performances estimées afin d'éliminer les différences et également d'organiser des formations supplémentaires à leurs employés en cas de besoin. Aujourd'hui avec les différentes TIC, il est désormais possible pour les responsables RH de suivre le progrès de tous les employés tout en servant des rapports afin de savoir les personnes qui ont déjà terminés leurs formations, ceux qui ont besoin d'aides et de supports complémentaires pour accomplir leurs formations, et ceux qui n'ont pas encore commencé, ainsi de mettre en ligne des questions pour évaluer leurs compréhensions, et de ce fait recevoir des certifications

A côté de tous ses bienfaits, le e-learning permet à l'entreprise qui l'utilise de réduire l'usage de papiers ce qui a de bonnes répercussions que ce soit au niveau financier (réduction des couts d'impression) ou bien au niveau écologique, ainsi de gagner le temps dédié aux formations en groupe et d'éliminer la présence physique à tout moment du formateur/formatrice qui est sans doute couteuse surtout s'il/elle ne fait pas partie du personnel de l'entreprise.

TIC dans la GRH : effets positifs sur la performance organisationnelle des entreprises

Les recherches et études antécédentes ont montré que l'usage des TIC n'accélère pas uniquement les changements organisationnels auxquels les entreprises doivent déjà faire face, mais permettent également :

- A certaines décisions simples et routinières de devenir automatiques.
- De décentraliser la gestion des droits et d'obligations, du fait qu'elle est déléguée au niveau intermédiaire et au niveau hiérarchique le plus bas.
- Aux directeurs et aux employés de quitter le bureau et travailler sur le terrain, ce qui leurs rend encore plus flexibles et polyvalents.
- La prise de décision implique également le personnel n'occupant pas des postes de direction.

- Aux employés de tous les niveaux hiérarchiques d'accéder aux informations nécessaires à un processus ce qui rend la planification, la prise de décision, la coordination et le contrôle plus efficaces.

Selon Liang-Hung Lin (2011), les TIC ont généré de nouvelles compétences, de nouveaux postes ainsi qu'une nouvelle nomenclature des positions. Par conséquent, les organisations sont confrontées à de défis et enjeux concernant la manière d'appliquer les TIC contemporaines. L'application du concept e-GRH implique un changement et une dématérialisation des pratiques appliquées en matière de GRH en utilisant les TIC, quelques formes d'activités de GRH ont subi des transformations, par exemple :

- La planification des ressources humaines se développe tout en utilisant des méthodes quantitatives et des systèmes d'information basés sur les TIC pour déterminer et planifier l'offre et la demande des RH.
- Le recrutement est aussi en flèche, la sélection de candidats se fait, via les réseaux sociaux, Internet, Intranet et autres outils technologiques avancées…
- La nature du travail change avec l'implémentation de ces TIC- la refonte des emplois existants, l'introduction de nouveaux emplois, l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences grâce à des formations en ligne tout en faisant appel à l'e-learning et des simulations informatiques-.

Dans le cadre de son article « The Effect of ICT on Human Resources Management Practices Case of Number of Organizations in Southwest Algeria (Bechar City) », Mohammed ElHazzam (2015), a réalisé une étude qui explore l'effet des TIC sur les pratiques des ressources humaines dans les organisations algériennes (ville de Béchar).La question abordée dans cette étude est la suivante : « Quel est l'impact des TIC sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations algériennes Bechar city? ».Dans le cadre de cette étude, la population visée est constituée de l'ensemble des directeurs et des chefs de département de ressources humaines avec un N estimé à 117.Pour mener cette recherche, l'auteur s'est focalisé sur l'élaboration d'un questionnaire susceptible de recueillir des informations fiables et faciles à interpréter tout en se basant sur des variables liées à l'usage des TIC dans la GRH et leur impact sur la performance et la compétitivité des entreprises du sud-ouest de l'Algérie « Bechar City ».D'après l'analyse des données, les gestionnaires perçoivent que les TIC ont un impact positif non seulement sur les pratiques de gestion des ressources humaines mais les fruits de l'usage des TIC se répercutent sur la performance globale de l'organisation.Selon les résultats de l'étude réalisée par Serge Mandiefe Piabuo, Ngwe Elvis Piendiah , Njoh Lawrence Njamnshi et Puatwoe Janice Tieguhong en 2017, il s'avère que l'usage des TIC dans la GRH impacte positivement la performance des entreprises camérouniennes qui opèrent dans le secteur industriel de la téléphonie mobile, que ce soit en termes d'efficacité ou bien en termes d'efficience, du fait que :

- L'utilisation des TIC assure l'efficacité de la planification des ressources humaines.
- L'utilisation des TIC dans les fonctions de GRH, assure une meilleure formation et un développement des employés.
- L'utilisation des plateformes en ligne pour la sélection et le recrutement garantit

davantage l'exactitude des informations, ce qui permet aux entreprises qui font recours à l'e-recrutement d'embaucher les meilleurs profils existants.
- L'utilisation des logiciels spécifiques pour la planification hebdomadaire du travail afin d'assurer l'efficacité du personnel.
- L'utilisation des logiciels spécifiques pour l'évaluation et la rémunération des ressources humaines, ce qui permet aux entreprises de gagner en termes de temps et d'être plus organisées.

Parallèlement au fait que les TIC sont nécessaires au fonctionnement de toute organisation, et que les ressources humaines sont le moteur de leurs succès, les recherches ont montré que l'intégration des TIC dans la GRH a un impact positif sur la productivité des employés, ainsi que sur la satisfaction, l'efficacité, l'autonomie et la flexibilité ce qui se reflète automatiquement sur la performance de l'entreprise (Lee & Park, 2016).

CONCLUSION

Ce travail avait pour but de présenter les effets positifs de l'usage des Technologies d'Information et de Communication dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines, sur la Performance Organisationnelles des entreprises dans beaucoup de parties du monde. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes approches et théories sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces pratiques pourraient affecter la performance des entreprises. D'après les résultats des études antécédentes, il s'avère que, cette avancée technologique mobilisée par les firmes les a permis de bénéficier d'une plateforme informationnelle et comportementale qui, certainement, a pu accélérer la performance organisationnelle au sein de ces entités, à travers l'amélioration des différentes pratiques de gestion des ressources humaines à l'image du recrutement, formation, gestion des avantages sociaux, ainsi que les rémunérations et les récompenses…L'impact de l'e-GRH sur la performance organisationnelle peut prendre différentes formes ; telles que ; l'amélioration de la productivité et du rendement des employés, la réduction des coûts et du temps des taches, la simplification des processus, le développement des compétences et enfin le développement du climat de travail.Comme toute recherche, celle-ci comporte certaines limites et les recherches futures devraient permettre de les dépasser.La première limite se situe au niveau de la méthodologie que nous avons utilisé pour montrer le lien entre performance et gestion des ressources humaines, nous nous sommes limités à exposer les différentes approches théoriques, à faire un état de l'art sur les recherches et les études empiriques antécédentes, et on n'a pas présenté dans cet article une étude sur le terrain pour vérifier ce lien au niveau de la région Casablanca Settat du Maroc.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.*
Bayo-Moriones, A., Billon, M., Fernand, L.L. (2013). *Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs. Industrial Management & Data Systems.*
Benjamin, R. & Levinson, E. (1993). A Framework for Managing IT-Enabled Change. *Sloan Management Review,* 23-33.
Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, pp. 61-66.
Byrd, T., Sambamurthy, V., Zmud, R. (1994). *An Examination of IT Planning in a Large*, Diversified Public Organization.
Chatelain, Y. & Roche, L. (2000). *Cybergagnant*. Édition Maxima Paris.
Citeau, J-P. (2002). *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*. France: Armand Colin (4ème edition).
Daft, R. (2015). *Organization Theory and Design (12th ed)*. Cengage Learning.
Donnadieu, G., & Denimal,P. (1993). *Classification-Qualification : De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Paris, Éditions Liaisons.
Đorđević Boljanović, J.& Dobrijević, G. (2014). Utraganju za fleksibilnošću: uticaj informacionih tehnologija na savremeno radno okruženje. *International Scientific Conference*.
Drucker, P. (1998). *Harvard Business Review of measuring corporate performance*. Ouvrage collectif
Dupuich, F. (2009). Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les firmes « high-tech ». *Management Prospective Ed.* | *« Management & Avenir »* n° 21 | pages 221 à 243 ISSN 1768-5958.
El Hammioui, L. (2019). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion,* Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » p : 1 – 15.
Elhazzam, M. (2015). The Effect of ICT on Human Resources Management Practices: Case of Number of Organizations in Southwest Algeria (Bechar City). *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management (IJIREM)*; ISSN: 2350-0557, Volume-2, Issue-3.
Faliagka, E., Tsakalidis, A., Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22(5), 551–568.
Faridi, M. & Latif, H. (2017). La performance des RH : précision terminologique et problématiques de mesure. *Revue D'Etudes en Management et Finance d'organisations*.
Galbraith, J. (2014). Organization Design Challenges Resulting from Big Data. *Journal of Organizations Design*, 3(1), 2-13.
Gilbert, P. & Charpentier, M. (2005). *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes.*
Hendrickson, A. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*.
Holm, A. (2010, May). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. In *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management* (pp. 91-111). Academic Press.

Jamoussi, D. (2008). *GRH et performance : Revue de la littérature.* Master en management & stratégie, IHEC Carthage.
Lazarević, S. & Lukić, J. (2016). The impact of information and communication technology on Human resources "Belgrade, Serbie". International scientific conference on ICT and e-business related research, ResearchGate.
Lee, J. & Park, J. (2016). Work Design Characteristics of Mobile-Intensive Workers: Implications for Future Work Design. In H. Lee, *The Impact of ICT on Work* (pp. 175-195). Springer.
Lin, L.H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235–257.
Louart, P. (1996). *Enjeux et mesures d'une GRH performante. Performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica.
Matei, A. & Savulescu, C. (2012). Empirical Analysis of ICT, Economic Growth and Competitiveness in the EU. *Proceedings of the International Conference on ICT Management (ICTM).*
McLean, E. & Schneberger, S. (2003). Information Technology Human Resources Strategies. In J. Luftman, *competing in the Information Age, align in the sand* (pp. 365-381). Oxford: Oxford University Press.
Morin, E. M., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal, gaétan morin.
Morley, M. & Garavan, T. (1995). Current themes in organizational design: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(11), 3-13.
Pešić, V. & Lukić, J. (2014). The Negative Implications of Information and Communication Technology: Technical, Safety and Social Aspect. *IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness* (pp. 435-440). Zrenjanin: Technical faculty Mihajlo Pupin.
Piabuo, S.M, Piendiah, N.E., Njamnshi, N.L., & Tieguhong, P.J. (2017). *The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobile telephone industry. Journal of Global Entrepreneurship Research.*
Pottiez, J. (2011). *Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique Tome I, Revue de littérature*. Ecole doctorale SESAME, Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management.
Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2003). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. 68 (3): 79-91.
Raad, G. (2004). *Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié.*
Rohilla, J. (2017). Role of Information Technology in Human Resources Management. *International Journal of Advance Research*, Ideas and Innovations in Technology. ISSN: 2454-132X; Impact factor: 4.295 (Volume3, Issue2).
Schermerhorn, J. & Hunt, J. & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior.* New York: John Wiley & Sons.
Stanford, N. (2005). *Organization Desing: The Collaborative Approach*. Oxford: Elsevier Butter worth Heinemann.
Turban, E, McLean, E. & Wetherbe, J. (2003). *Informaciona tehnologija za menadžment,*

transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju. Beograd. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

[1] Statistiques publiées par l'OMPIC au titre de l'année 2019.
[2] Tous les secteurs seront pris en compte dans notre recherche.