

**EL OUIZGANI Imane**

Faculté des sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Université IBN
ZOHR. Agadir, Maroc

imane.elouizgani@gmail.com

**JIDOUR Mohamed**

Ecole Nationale de Commerce et de
Gestion. Université Mohamed 1^{er}.Oujda,
Maroc

grhjidour@gmail.com

Les TIC et la RSE en GRH: vers une E-Gestion Responsable des Ressources Humaines

Résumé: Dans une ère où la compétitivité des entreprises est de plus en plus compromise, toute organisation cherche à instaurer les bonnes pratiques garantissant sa pérennité et réussite de son activité. Dans cet article, nous cherchons dans un cadre théorique à démontrer les effets sociaux de la combinaison des pratiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) avec les Technologies de l'Information et de Communication (TIC) au niveau de la GRH des entreprises. C'est ainsi que, en faisant le tour des publications scientifiques récentes, nous tentons de mettre en relief l'intérêt de la prise en considération de la dimension sociale et des pratiques de RSE sur la bonne gestion électronique des RH de l'entreprise.

Mots clés: RSE, TIC, GRH, e-GRH, e-GRRH.

Abstract: In an era where the corporation's competitiveness is increasingly compromised, all organizations are seeking to establish the best practices to ensure the sustainability and success of their business. In this research, we seek in a theoretical framework to demonstrate the social effects of the combination of Corporate Social Responsibility's (CSR) practices with the Information and Communication Technology (ICT) in the Human Resources Management. Thus, after a review of the recent theoretical publications, we try to highlight the benefits of taking the social dimension of CSR practices into consideration on establishing a good electronic HR management in the company.

Key words: CSR, ICT, HRM, e-HRM, e-RHRM.

Introduction

Dans le contexte économique actuel, marqué par la mondialisation de la concurrence, le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication, par de fortes transformations psychologiques dans l'entreprise et des changements profonds des mentalités ainsi que la réduction du cycle de vie des produits, toute entreprise cherche à améliorer sa performance, sa compétitivité, flexibilité et rentabilité afin de conserver sa place dans le marché et pérenniser son activité.

Dans cette optique, l'introduction massive des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est parmi les facteurs que l'entreprise utilise pour atteindre les objectifs mentionnés précédemment. En effet, nous assistons à une vague générale d'électronisation des fonctions de l'entreprise dans leur ensemble et dont l'ampleur et étendue est toujours en croissance. Du coup, grâce aux différents gains constatés en efficacité, rapidité et réactivité dus à l'e-révolution et en raison de la dimension primordiale qu'occupe l'information dans la survie et la pérennité de l'entreprise, l'électronisation et automatisation de tous les procédés sont devenues des vecteurs incontournables de la performance des entreprises.

Aujourd'hui, une attention accrue est portée sur l'utilisation de plus en plus intensive des TIC dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Chacun des métiers composant cette dernière a fait l'objet d'une transformation radicale grâce à l'intégration d'outils d'automatisation et de communication informatisée très développés. En effet, suite aux différentes métamorphoses internationales relatives à la globalisation des compétences, la circulation rapide de l'information grâce aux révolutions technologiques et l'accès facilité à des connaissances diverses, la fonction des ressources humaines ne pouvait en rester écartée.

Selon Matmati (2004), les TIC sont le produit de recherches dans l'électronique appliquées aux télécommunications et à l'informatique ; l'association avec les technologies de numérisation et du multimédia a donné les applications actuelles que sont : l'Internet, la messagerie électronique, les logiciels de groupware et de workflow... C'est dans l'Intranet que se sont cristallisées de nombreuses applications des TIC offrant ainsi à l'entreprise un réseau interne, à l'image de l'internet. Pour résumer, ces dernières regroupent l'ensemble des outils permettant de produire, manipuler, stocker, traiter et diffuser un volume très important de données rapidement et à un coût infime.

Toutefois, les conséquences de ces transformations apportées par les TIC sur les procédés du travail et sur les personnes peuvent être positives ou négatives et, quel que soit le cas, changent radicalement le fonctionnement et performance de la GRH au sein des entreprises. Ainsi, pour faire simple, nous constatons une forte augmentation des volumes d'information et de données traitées, une fragmentation et spécialisation des tâches et intensification des rythmes d'échange et de travail... Entre autres.

D'un autre côté, la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), quant à elle, consiste pour les entreprises à intégrer les préoccupations sociales, environnementales,

et économiques dans leurs activités. C'est une notion assez récente même si la préoccupation à l'égard des conséquences de l'activité des entreprises et plus généralement des activités économique est fort ancienne (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2010)

Une entreprise socialement responsable est donc une entreprise consciente des conséquences de ses actions concrètes sur le domaine environnemental, social et sociétal et donc elle suppose que les entreprises revoient régulièrement leurs modèles économiques et leurs stratégies en tentant d'y insérer les différentes problématiques environnementales (comme le changement climatique ou la raréfaction des ressources), des problématiques sociales (le respect des droits humains et de la diversité culturelle croissante des salariés) tout en respectant les règles de bonne gouvernance. Ainsi, suivant la philosophie "agir local, penser global" employée par René Dubos au sommet sur l'environnement de 1972, il s'agit d'intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales mondiales et locales, en parallèle avec celles économiques, dans la réflexion stratégique et les décliner dans les différentes procédures et pratiques des entreprises.

Ceci dit, pouvons-nous parler d'un besoin réel de matière de RSE ou d'un simple effet de mode passerager? Bien que cette dernière constitue un référentiel social prisé, de nombreux observateurs dénoncent son utilisation de façon de plus en plus "cosmétique" (Lacroux et Ben Larbi, 2009) ou alors son usage abusif à tort et à travers (Fraise et Guerfel-Henda, 2005). Toutefois, la RSE continue à séduire dans les milieux professionnels par sa capacité à insuffler une vision partenariale et coopérative attrayante et de donner l'image d'un modèle de gouvernance responsable ayant de fortes chances de réussite.

Au centre de tout ce que nous venons de mentionner, aujourd'hui la fonction RH évolue fortement en raison de l'introduction et montée en puissance de la RSE et de la place de plus en plus prépondérante du social dans ses pratiques.

Dans ce présent article, nous ambitionnons de mettre en relief la relation entre TIC en GRH et RSE, et ce, en faisant le tour des principales publications scientifiques récentes dans les trois domaines clés de notre recherche. En effet, la prise de conscience croissante des entreprises de leur responsabilité sociale dans l'instauration et conduite du changement technologique au niveau des pratiques de GRH nous semble d'une importance capitale. Plus précisément, nous cherchons dans le présent article à apporter des clés de réponse à la question suivante:

Quelles sont les mesures socialement responsables permettant de mettre en place des pratiques d'e-GRH de qualité?

En d'autres termes, suite à une revue de littérature dans l'intersection des domaines clés de la présente recherche, nous essayons de soulever l'apport de la RSE à la gestion électronique des ressources humaines (e-GRH) ainsi que mettre en relief la manière dont elle permet de repenser les pratiques d'e-GRH. Pour ce faire, nous présenterons

dans un premier lieu le concept d'e-GRH ainsi que la dimension sociale de la RSE en relation avec la GRH. Par la suite, nous mettrons en évidence les différents impacts sociaux de l'introduction des TIC sur l'entreprise en général et la GRH en particulier. Finalement, nous examinerons les pratiques socialement responsables garantissant la bonne mise en place des TIC dans les diverses activités de GRH.

L'intérêt de notre étude réside dans la mise en valeur de l'aspect managérial rassemblant e-GRH et RSE. Mise à part la centralisation des informations publiées dans des revues classées à l'échelle internationale, notre recherche servirait d'appui aux prochaines publications dans les trois domaines clés que nous y traitons.

1 .TIC, RSE et GRH:

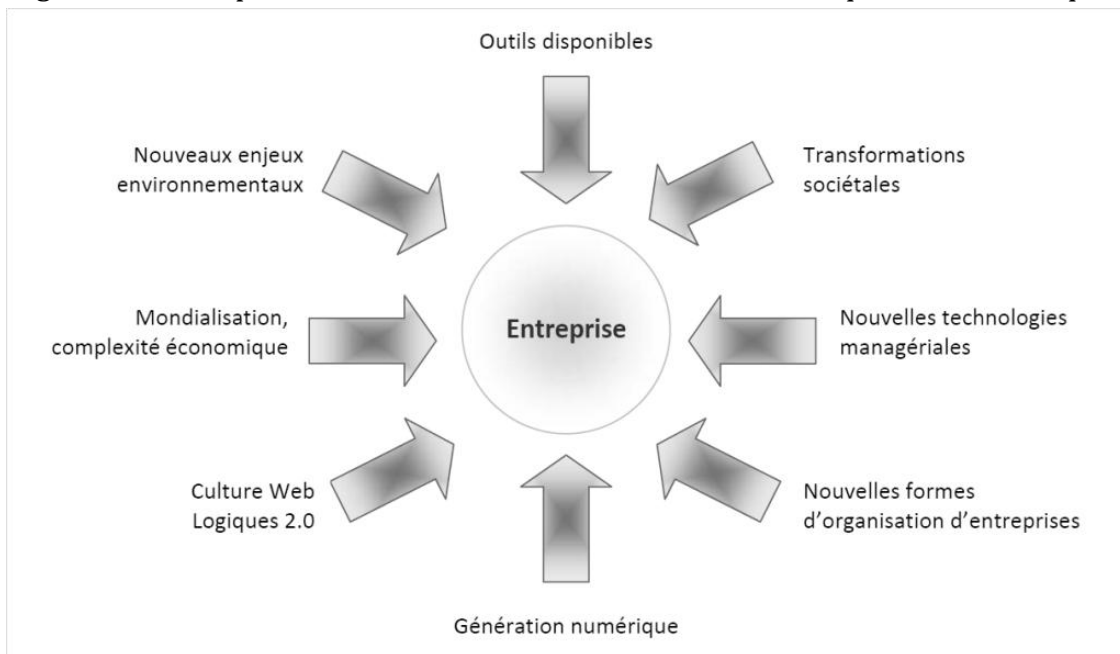
Avant de pouvoir répondre à nos questions problématiques, une introduction des mots clés de notre étude nous semble très importante. C'est ainsi que nous allons entamer tout d'abord les liens entre les TIC et GRH pour passer ensuite à la présentation de la notion de Gestion Responsable des Ressources Humaines (GRRH).

1.1 L'e-GRH:

Une gestion saine des ressources humaines assure, en plus d'un climat de travail motivant et stimulant, une mobilisation évidente du personnel vers l'atteinte des objectifs de l'organisation et maximise l'engagement et l'adhésion des employés à la mission de l'entreprise. Ceci explique l'intérêt et l'attention croissants portés à cette fonction. En effet, la GRH est par définition l'ensemble des pratiques managériales visant à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient" (LE GALL, 1992). De nos jours, la GRH a dépassé le stade de la simple administration, mobilisation et développement des RH d'une entreprise, les théoriciens et praticiens parlent de plus en plus de La gestion du capital humain dans un contexte économique hyperconcurrentiel où l'individu est appréhendé comme un talent à préserver et développer pour garantir la pérennité de l'entreprise.

Sur un autre plan, les TIC envahissent toutes les fonctions de l'entreprise et la GRH n'est pas une exception. Leur poids est de plus en plus prépondérant et leur apport au fonctionnement des organisations carrément indéniable. Silva et Hugon (2009, p.10) présentent les nouvelles technologies managériales ainsi que l'introduction de la culture web aux entreprises parmi les principaux changements auxquels ces dernières sont confrontées (voir figure ci-après).

Figure 1: L'entreprise au cœur des mutations sociales, techniques et économiques



Les TIC sont qualifiées de solutions porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations (Benrais et Al 2005, Matmati 2004). L'e-RH, e-GRH ou gestion électronique des RH rassemble les politiques 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).

1.1.1 Pratiques d'e-GRH:

L'introduction des technologies à la GRH peut couvrir toutes ses activités et se manifeste sous diverses formes. Stone et al (2006) citent entre autres: a. L'e-Recrutement: L'objectif principal du processus de recrutement est d'attirer les candidats potentiels détenant les KSAOs¹ cherchés pour remplir correctement les différentes missions des postes à pourvoir. Les entreprises utilisent internet pour se faire connaître ainsi que leurs postes offerts et attirer plus facilement les candidats qualifiés pour les occuper. Certains chercheurs affirment que 100% des grandes entreprises utilisent cette technologie pour leurs annonces de recrutement et 82% d'entre elles recourent à intranet pour identifier les salariés qualifiés au sein de l'entreprise elle-même et leur notifier les nouvelles opportunités pouvant les intéresser. L'usage des TIC en recrutement permet d'atteindre un plus grand spectre de candidats potentiels par rapport aux outils traditionnels. b. e-Sélection: Utilisée pour assurer la plus grande compatibilité entre les caractéristiques du poste à pourvoir et les KSAOs des candidats, la sélection s'avère une étape vitale assurant la réussite du processus de recrutement dans son ensemble. L'e-Sélection consiste au recours à un système permettant d'une

¹ Terme anglo-saxon désignant les Connaissances, Talents, Aptitudes et Autres caractéristiques des candidats potentiels (*Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*)

part aux candidats de remplir leur fiche en ligne et, d'autre part, aux entreprises d'utiliser des scans sophistiqués détectant des mots clés prédéfinis relatifs au poste pour sélectionner les CV à retenir. c. Gestion administrative et paie: ou e-compensation, est un système permettant d'automatiser, accélérer et fluidifier l'ensemble des opérations de gestion administrative des dossiers des salariés grâce au recours aux différentes TIC. d. e-Gestion de la performance: cherchant à aligner le comportement des salariés aux objectifs recherchés par l'entreprise, ce système permet de définir clairement les standards de performance, d'évaluer celle des salariés et les informer de leurs résultats (nombre d'unités de travail complétées, temps dépensé par tâche, taux d'erreurs...) et finalement de définir les actions permettant de remédier aux différences en cas de besoin...

Toutefois, la diffusion de ces technologies dans les pratiques de GRH reste tributaire de plusieurs conditions dont la plus importante reste la taille de l'entreprise, vu l'importance de l'investissement initial en e-RH qui n'est pas forcément accessible pour une grande partie des entreprises. Egalement, l'importance du poids du département RH dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise et son ancienneté au sein de cette dernière jouent un rôle décisif dans l'introduction des TIC à la GRH (Parry, 2011).

1.1.2 Effets des TIC sur la GRH:

Les TIC sont considérées comme un investissement efficace et nécessaire dans l'environnement concurrentiel 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 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 aplatée, 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.

L'automatisation poussée de la GRH permet également aux experts plus compétents de la FRH (maîtrise croissante des TIC, expertises nouvelles...) de se consacrer plus aux tâches dites "stratégiques" liées au développement de l'entreprise et ses activités.

De leur part, Silva et Hugon (2009) mettent en relief la forte augmentation des volumes d'information et de données traitées suite à l'introduction des TIC à la GRH, en plus d'une fragmentation et spécialisation des tâches, intensification des rythmes d'échange et développement intéressant de l'auto-formation des salariés de l'entreprise.

Toutefois, 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. En effet, comme mentionné plus tôt, l'investissement initial très important lié à la mise en place de l'e-GRH, couplé avec des coûts cachés de communication et accompagnement du changement avant, pendant et après l'implémentation du nouveau système de gestion rendent sa mise en place un peu délicate pour les petites et moyennes structures (Strohmeier, 2009)

En outre, il a été démontré que les TIC favorisent les discriminations des personnes en fonction de leur culture technologique par l'accentuation des différences marquées entre générations, niveaux de formation et familiarité avec l'usage des outils. Ainsi, le danger de fragmentation des entreprises se voit augmenter (Silva et Hugon, 2009)

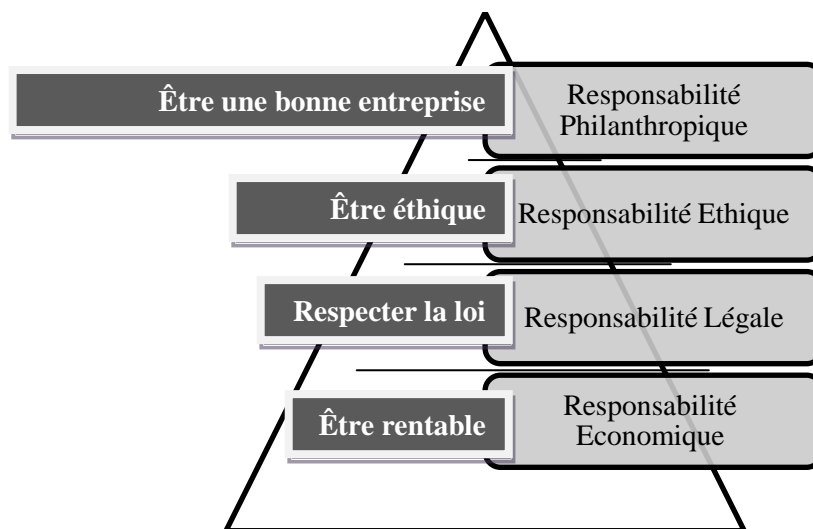
1.2 La mise en place des pratiques RSE en GRH: vers une GRRH

Toujours dans le cadre des changements vécus par la DRH, aujourd'hui nous assistons à un glissement vers le rôle d'une Direction de la Responsabilité Sociale (Fraisie et Guerfel-Henda 2005). La prise en compte des principes sociaux de la RSE dans les différentes pratiques de GRH permet l'instauration d'un espace de dialogue et d'échange nécessaire et bénéfique. Nous pouvons parler alors d'une gestion responsable des ressources humaines ou de responsabilité sociale envers les employés, considérée comme une dimension incontournable de la RSE. En effet, les salariés sont parmi les principaux ayants droit à prendre en compte dans l'entreprise (Ramboarisata et al, 2008).

1.2.1 Principes de RSE appliqués à la GRH

Les principes de RSE sont établis et mis en place et régis par des organisations internationales et sont par la suite appropriés par les entreprises désirant adopter une démarche socialement responsable.

Figure 2: Pyramide des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise
Carroll, 1991(page 42)



Plusieurs principes de RSE en étroite relation avec l'homme au travail peuvent être recensés, s'inspirant des lignes directrices de la norme ISO 26000.

Notons pour commencer, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui définit dans sa déclaration de 1998 quatre principes fondamentaux régissant la relation de l'être humain au Travail : Liberté syndicale et de représentation, interdiction du travail forcé, non-discrimination et élimination du travail des enfants.

Sur la même ligne de réflexion, SA 8000 est un standard de responsabilité sociale défendant la mise en place de conditions de travail décentes. Lancée en 1997 par le *council on Economic Priorities*², elle comprend neuf domaines de performance sociale à savoir: Interdiction du travail forcé ainsi que celui des enfants, interdiction de pratiques disciplinaires, respect des règles essentielles de santé et de sécurité, liberté d'association et droit de négociation collective, limitation de la durée du temps de travail, détermination des niveaux minimum des salaires pour subvenir adéquatement aux besoins fondamentaux, non-discrimination de race, genre, religion,... et le suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme.

Au Maroc, la charte RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise est considérée la référence en matière de responsabilité sociale et sociétale des entreprises. D'après ladite confédération, les entreprises labélisées par ce label confirment leur engagement d'agir de manière responsable vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes et de respecter les neuf engagements nécessaires pour la labélisation. Le côté social de la charte RSE de la CGEM concernant la gestion responsable du capital humain se manifeste principalement

² Conseil des priorités économiques, c'est une organisation américaine à but non lucratif spécialisé depuis une trentaine d'année comme centre d'analyse des pratiques managériales et environnementales des entreprises américaines (ifme.org)

par deux axes principaux, en l'occurrence, les deux premiers axes de la charte³: -Axe1- Respecter tous les droits humains: dont celui de la libre adhésion aux organismes syndicaux, interdiction du travail des enfants, celui forcé ainsi que la discrimination raciale ou sexiste au travail. -Axe2- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles: Par l'amélioration des compétences et l'employabilité des salariés, l'obligation légale de déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales, assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité conformes à la législation en vigueur...

1.2.2 Les pratiques de GRH socialement responsables:

La dimension humaine est présente dans la RSE principalement à travers trois aspects: les préoccupations sociales de l'entreprise, les personnels considérés comme une partie prenante et l'investissement dans le capital humain. Ainsi, l'intégration de ce projet à la politique de gestion des ressources humaines contribue à la motivation des salariés et les fédère autour d'une dynamique positive (Schoemaker et al 2006, Matmati 2004).

Plusieurs chercheurs ont identifié les différentes possibilités d'intégration de la RSE dans la GRH. Cela inclut entre autres la mise en place d'une politique active assurant l'emploi et développant l'employabilité des salariés, les aidant ainsi à préserver leurs postes et évoluer adéquatement au sein de l'entreprise. Egalement, l'entreprise peut mettre en place des programmes d'action visant certaines catégories de population comme les handicapés et les jeunes en difficultés ou alors promouvant l'accès des femmes aux différents postes de responsabilité ouverts. Pour tout dire, la responsabilité sociale de l'entreprise amène cette dernière à protéger ses salariés (conditions d'hygiène et sécurité au travail) ainsi que leur emploi et leur fait profiter des avantages si elle est bénéficiaire (Braun, 2013; Fraisse et Guerfel-Henda, 2005; Matmati 2004)

Egalement, Beaupré et al (2008) soulignent la diversité des pratiques responsables visant les employés tout en mettant en avant leur richesse qui dépend de la volonté de l'entreprise:

³ www.cgem.ma

Figure 3: Cartographie des pratiques de GRH visant le bien-être des employés, Beaupré et al., (2008) - Revue internationale de psychosociologie (Page 121)

<i>Changements de l'environnement organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rareté de la main-d'œuvre ▪ Changements des caractéristiques et des attentes de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mondialisation et concurrence accrue ▪ Évolution technologique et complexité accrue des emplois ▪ Changements des caractéristiques et des attentes des RH 	
<i>Défis posés en GRH</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer des RH du niveau de compétence désiré ▪ Promouvoir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les compétences ▪ Utiliser de façon optimale les compétences ▪ Susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation ▪ Encourager l'innovation ▪ Retenir les RH, maintenir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver une bonne image corporative
↓ ↓ ↓			
Dimensions du bien-être des employés	Lien d'emploi		
	Avant	Pendant	Après
Respect des droits fondamentaux : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrité physique et mentale ▪ Égalité des droits ▪ Conditions de travail satisfaisantes 	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité Prévention en santé & sécurité Salaire équitable et avantages sociaux Conciliation travail/famille	Régime de retraite
Développement des compétences et maintien d'une relation d'emploi durable	Partenariat avec des institutions d'enseignement	Formation et perfectionnement Rotation de postes et polyvalence Mentorat Sécurité d'emploi	Programme d'employabilité
Accomplissement de soi		Réorganisation du travail optimisant l'utilisation des compétences Équipes de travail, Projets de solidarité Consultation et participation aux décisions Pratiques de partage d'information Pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement	Programme de réaffectation et de placement

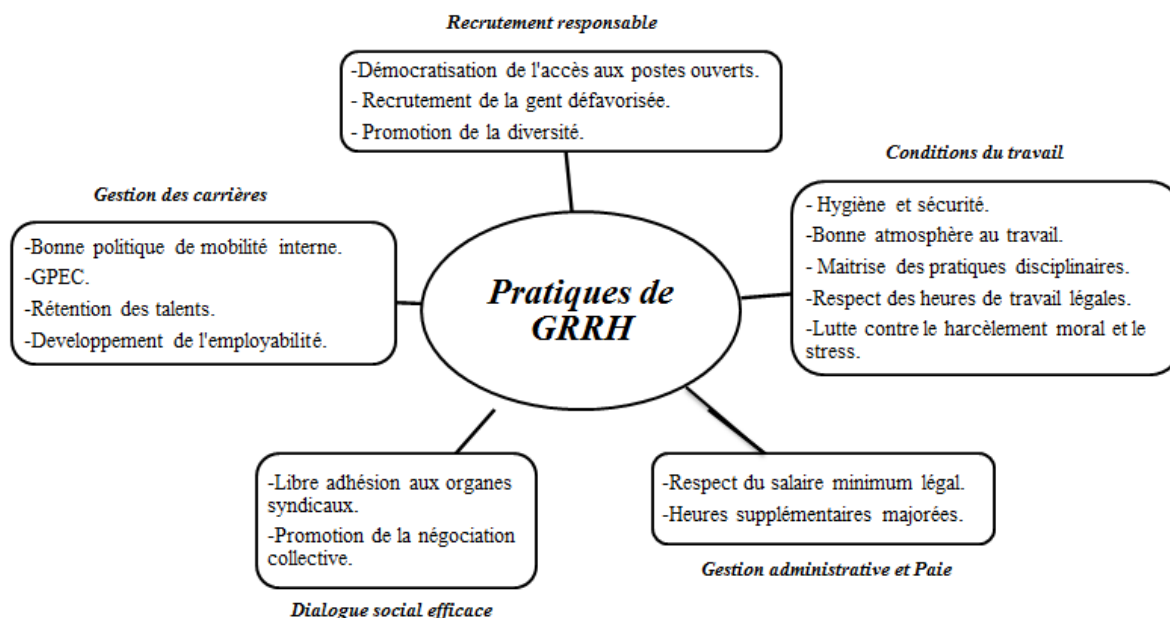
Cailleba et Cuevas (2013) ont mis en exergue quant à eux au niveau de leurs recherches 137 actions en responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que celles relevant des pratiques socialement responsables: Des conditions de travail favorables, management de la diversité (non-discrimination -race, sexe, âge, culture, religion, handicap,...etc.), élaboration et publication d'indicateurs de la diversité: répartition des effectifs sur plusieurs années par âge, sexe, handicap,... croisée par niveau hiérarchique, formation des recruteurs et des chefs de service à la prévention des discriminations,

anonymisation de CV et centrage sur les compétences lors des recrutements...), le management spécial du personnel handicapé, travail convenable et décent, conciliation vie privée et vie professionnelle...

Et sur la même lignée de réflexion, Houton Dognon (2013) répartie les actions de GRRH en quatre volets principaux: La non-discrimination au recrutement, assurer les conditions de santé et sécurité au travail, l'adaptation aux changements (par la mise en place de programmes de restructuration visant les salariés), et le respect des droits de l'homme au travail.

De ce qui précède, nous pouvons diviser les pratiques de GRH socialement responsable en fonction des activités RH. Nous pouvons résumer l'essentiel de ces actions dans la figure ci-après:

Figure 4: L'introduction des pratiques socialement responsables à la GRH.
(Conception personnelle)



2 .Vers une synergie nécessaire entre l'humain et l'électronique pour une bonne GRH:

A ce stade, nous allons commencer par l'identification des effets sociaux de l'e-GRH, suivie par les pratiques RSE correctives assurant une bonne intégration sociale des TIC et garantissant ainsi une bonne GRH dans l'entreprise.

2.1 Analyse des effets paradoxaux de l'introduction des TIC aux pratiques de GRH du point de vue RSE:

Comme précisé plus tôt au niveau du présent article, l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication n'est pas sans effet sur l'environnement du travail. Silva et Hugon (2009), Benrais et al (2005) et Matmati, (2004) entre plusieurs autres chercheurs font le tour de ses diverses retombées sur les pratiques de GRH. Loin de prétendre l'exhaustivité, nous citerons:

- *TIC et productivité des salariés*: Tout d'abord, l'informatisation accrue de l'espace de travail permet de démocratiser de l'information en la rendant accessible et disponible en temps réel. Les salariés peuvent alors accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail ce qui renforce substantiellement la compétitivité de l'entreprise. De même, l'avènement des TIC a donné naissance à de nouvelles formes de travail (dont le télétravail, groupware et workflow) ce qui permet de flexibiliser l'entreprise, d'accroître l'autonomie et la responsabilisation des salariés en les libérant de la présence physique dans le lieu de travail. Aujourd'hui, plusieurs études ont démontré que l'e-GRH réduit les coûts relatifs aux frais de déplacement et permet la réalisation des gains tangibles en termes de productivité et flexibilité.

Egalement, parmi les bienfaits constatés de l'introduction des TIC à la GRH nous constatons une amélioration nette de la communication, partage et interactivité entre les diverses parties prenantes de l'organisation. Cette nouvelle forme de collaboration est à l'origine de synergies augmentant l'efficacité grâce à une meilleure diffusion de l'information.

Néanmoins, la difficulté du management des employés en situation de télétravail, la gestion de l'isolement inévitable dû au télétravail, l'instauration de mesures de contrôle des équipes de plus en plus virtuelles et la perte des repères pour leurs membres nécessitent de grands efforts de la part des DRH pour réduire le risque nocif des TIC.

- *TIC et conditions de travail*: L'informatisation des procédés décentralise la décision, et ainsi, réduit les rôles d'intermédiaires joués par les managers. Ceci accentue davantage le sentiment d'autonomie et de responsabilité chez les salariés. Pour tout dire, le rôle des DRH se trouve largement allégé suite à l'utilisation des TIC, les libérant ainsi des tâches administratives routinières pour se focaliser davantage sur les aspects plus stratégiques et prioritaires de la GRH.

Toutefois, la mise en place des nouvelles technologies ne s'accompagne pas toujours d'une amélioration des conditions de travail. D'un côté, les attitudes et comportements des collaborateurs s'en trouvent largement affectés car le nouveau mode de gestion intégrant les diverses technologies intensifie le rythme des échanges au travail. La journée de travail se rallonge et envahit la sphère privée de la vie des salariés (phénomène du *blurring* vie personnelle/vie professionnelle), qui deviennent de plus en plus victimes de troubles musculo-squelettiques, de fatigue physique, troubles visuels, de pressions psychologiques et d'ergostress (stress technologique) générés par l'augmentation de la cadence du travail. Par conséquent, ils montrent une certaine réticence et résistance en raison de l'alourdissement et surcharge de travail découlant de l'usage croissant des TIC. Ces facteurs, dégradent graduellement la santé et ainsi la satisfaction au travail.

- *TIC et emploi, employabilité et développement des compétences*: La plupart des études réalisées au niveau international n'ont pas pu démontrer que le passage de l'entreprise à la "société de l'information" a un effet net positif et significatif sur l'emploi.

Dans les entreprises, l'introduction des TIC est souvent traduite par une meilleure insertion des personnes défavorisées (démocratisation du recrutement) en parallèle avec une reconfiguration des processus de travail dont la conséquence est une rationalisation de l'emploi et réduction des effectifs (les sureffectifs sont souvent redéployés vers d'autres activités).

Côté employabilité, les TIC offrent des applications qui permettent la formation en ligne (e-learning), l'accès aux bases de connaissances ainsi qu'aux référentiels de compétences de l'entreprise et à l'offre de mobilité interne. Couplé aux ressources existantes sur Internet, l'ensemble des services RH en ligne donne aux salariés la possibilité de construire un plan de carrière et de suivre sa mise en œuvre. Bref, les TIC facilitent l'accroissement de l'employabilité des salariés mais seulement si l'entreprise intègre cet objectif dans sa politique RH et alloue les ressources financières et organisationnelles nécessaires pour sa réalisation.

- *TIC et dialogue social*: Le dialogue social dans l'entreprise renvoie aux échanges entre les représentants des salariés dans leur diversité avec les représentants de l'employeur de l'autre côté. L'objet est souvent lié à la négociation de la politique des ressources humaines. Bien que, leurs effets de rapprochement entre les différentes parties de l'entreprise reste indéniable, l'introduction des TIC se traduit par une complexification et une fragilisation des relations sociales avec des effets négatifs constatés sur la « légitimité » de l'employeur.

- *TIC et hiérarchie sociale*: Le développement des nouveaux outils reste très lié à la hiérarchie au sein de l'entreprise. En effet, le recours à l'informatique augmente à mesure que l'on passe des emplois d'exécution aux postes à responsabilités. Le renforcement de l'utilisation des TIC concerne toutes les catégories socioprofessionnelles quoique dans des proportions très variées.

Ainsi, nous pourrions dire que pour bénéficier pleinement des avantages constatés par l'introduction des TIC à la GRH et minimiser leurs effets sociaux nocifs, il nous paraît alors primordial de les jumeler avec une politique sociale adaptée au contexte de l'entreprise. Nous parlons ainsi d'une intégration sociale des TIC (Mallein et Toussaint, 1994)

2.2 Pratiques RSE facilitatrices de l'intégration des TIC en GRH: vers une e-GRRH de qualité

Au vu des divers effets sociaux négatifs produits par l'introduction des TIC dans l'entreprise, la conception de toute une politique sociale accompagnatrice de ce changement, mettant l'homme au centre de ses préoccupations est de la première importance. Nous pouvons ainsi parler d'un mariage entre les pratiques sociales de RSE et celles d'e-GRH, que nous pouvons nommer e-GRRH (Gestion électronique Responsable des Ressources Humaines), prenant en charge l'adoucissement, voire correction (ou encore mieux: prévention) des conséquences indésirables des TIC sur les comportements des salariés et la garantie d'une atmosphère sociale saine au travail.

En nous référant essentiellement aux travaux de Matwyshyn (2010), Silva et Hugon (2009), Schoemaker et al (2006) et Benrais et al (2005), nous pouvons fusionner l'essentiel des pratiques RSE permettant d'assurer une adoption correcte des TIC introduite en GRH au sein de l'entreprise sous forme de quatre axes principaux:

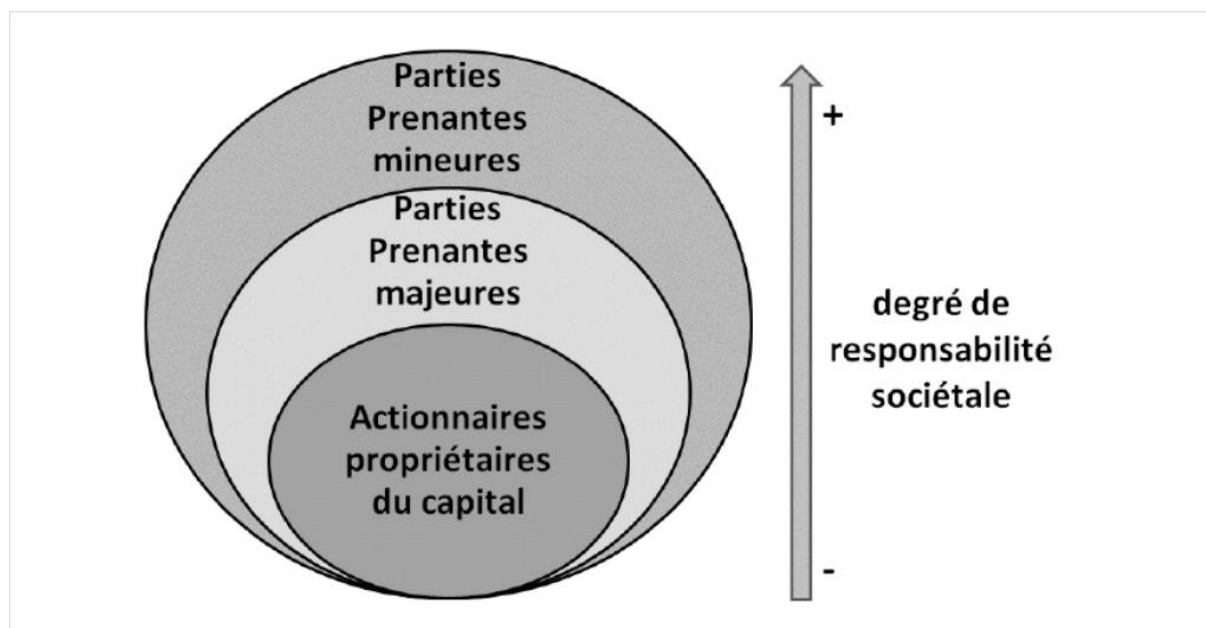
2.2.1 Prévoir un accompagnement spécial des salariés ayant des difficultés suite à l'usage des TIC:

Par la mise en place d'un comité de pilotage ayant pour mission de centraliser la gestion de l'insertion du projet technologique en GRH, assurer l'accompagnement du changement grâce à une maintenance continue et une assistance de proximité et ainsi améliorer substantiellement l'utilisation des TIC et réduire les risques de leur sous-utilisation. Ledit comité devrait se charger également de l'établissement des bilans sur l'usage des TIC afin de mieux les encadrer, en mettant en relief en plus les différents besoins en formation nécessaires détectés. Finalement, ce bilan doit également inclure une étude faisant valoir les gains nouveaux générés suite à l'usage des TIC, leurs impacts sociaux et humains ainsi que leurs potentiels d'amélioration.

Dans cette perspective, Pensel (2010) insiste qu'une perspective responsable doit viser à élargir le nombre des parties prenantes prises en considération lors de la mise en place d'une l'e-GRH, en intégrant progressivement des partie prenantes qualifiée de secondaires. Dans la logique d'une plus grande responsabilité sociétale de l'entreprise, trois niveaux de management des parties prenantes doivent tous être considérés (Figure ci-après).

Figure 5: Les trois niveaux de responsabilité sociétale

Pensel, 2010. (Page 8)



2.2.2 Doter l'entreprise d'une charte d'usage des TIC:

En vue d'éviter que l'adoption des TIC ne soit perçue par les salariés comme une mesure contraignante et réduire le risque de rejet du projet, l'entreprise devrait les impliquer dans le projet en nommant un groupe représentant les utilisateurs (syndicats, comités d'entreprise...). Ce groupe aura pour mission de transmettre les besoins et préoccupations des utilisateurs au comité de pilotage ou à la direction chargée de l'implantation des TIC ainsi que de relayer les informations relatives à l'état d'avancement du projet.

Finalement, contenir, voire maîtriser, l'ergostress et toute autre tension physique et psychologique générée par l'utilisation trop lourde et intempestive de ces outils nécessite une définition stricte des règles d'usage, alliant ainsi les avantages du technologique et social. Ainsi, doter l'entreprise d'une charte d'usage des TIC, mentionnant les droits et devoirs des utilisateurs et sensibilisant toutes les parties prenantes sur leur responsabilité quant à l'utilisation qu'ils font des technologies à leur disposition mais aussi les aidant à mieux identifier les actions susceptibles de représenter un risque aussi bien pour eux que pour l'entreprise pourrait cerner les effets nocifs des nouveaux outils instaurés.

2.2.3 Miser sur l'employabilité des salariés:

En effet, l'utilisation des TIC par les salariés présente des disparités évidentes. Toute détection de difficultés d'appropriation technique des nouveaux outils devrait ensuite être corrigée par plusieurs moyens dont par exemple la formation, la simplification des procédures technologiques ou encore la diffusion de manuels d'utilisation. La formation permettra donc de standardiser la connaissance des TIC par les salariés et favoriser leur appropriation.

2.2.4 Repenser toute la culture de gestion des ressources humaines:

Puisque les TIC sont source de changements radicaux en GRH, cela conduit l'entreprise à adapter ses pratiques sociales pour en tirer le plus grand profit. En effet, cette révision des pratiques répond à plusieurs impératifs dont, à titre d'exemple, assurer la mobilisation des salariés et leur adhésion au projet technologique et faire preuve d'équité envers les salariés en tenant compte des changements venus dans l'accomplissement de leurs tâches. Ainsi, la mise en relief des valeurs communes, assurer une certaine unité d'action et de décision et la mise en place d'une éthique faisant que chaque membre se reconnaît comme partie prenante de l'entreprise sont autant de vecteurs de réussite de l'instauration du projet dans son ensemble.

Les bienfaits de la facilitation de l'appropriation sociale des outils techniques et de l'optimisation de la rencontre de l'outil et des personnes sont nombreux et de plus en plus indéniables. D'où l'impérativité de la prise en conscience de la RSE pour une mise en place réussie de la gestion électronique des RH de l'entreprise.

Conclusion:

Pour conclure, les TIC introduisent dans l'entreprise des conditions d'amélioration indéniable de la productivité et de la compétitivité. Ces technologies et formes d'organisation qui en découlent induisent des nouveaux modes de management ainsi que des évolutions notables dans l'autonomie et la responsabilisation des salariés (Matmati, 2004).

Tout au long du présent article, nous avons essayé de démontrer l'importance de l'intégration des préoccupations sociales et la prise en charge des effets sociaux des TIC dans les pratiques de GRH car elles impactent profondément l'une des parties prenantes capitales de l'entreprise -les salariés- qui ont bénéficié, certes, des divers apports des développements technologiques mais ont également subi leurs effets négatifs.

Notre recherche met en relief la complexité et difficulté du processus de socialisation des TIC en GRH et, en résumé, démontre que la réussite de l'implantation des TIC en GRH est étroitement tributaire de la prise en compte de la dimension humaine avant, pendant et après l'instauration de ce changement. Nous avons ainsi essayé de comprendre comment la RSE permet de revoir entièrement les pratiques de gestion électronique des RH et surtout, l'intérêt de sa prise en considération en raison de son impact indéniable sur le climat social et productivité de l'entreprise dans son ensemble. Notre recherche est également un essai de plus de mettre un coup de projecteurs sur le triptyque TIC, RSE et GRH et d'enrichir par la même la scène de la recherche en e-GRRH, une scène qui est actuellement caractérisée par une certaine pauvreté des publications scientifiques.

D'un point de vue théorique, ce papier permet alors d'avoir une vue d'ensemble des principaux impacts des TIC sur la GRH des entreprise ainsi que de mettre en exergue l'importance de la mise en place d'une e-GRRH, prenant en compte les diverses incidences de l'usage croissant des TIC et son incidence sur les RH en entreprise. Toutefois, les résultats préconisés dépendent étroitement de la structure et spécificité de chaque entreprise et donc sont loin d'être généralisables.

Références

- Abugre. J. B., 2014. Managerial role in organizational CSR: empirical lessons from Ghana. *Corporate Governance*. Vol.14 No.1 2014. 104-119.
- Aminudin.N., 2013. Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels. *Social and Behavioral Sciences*. No105. 763 – 771.
- Arnaud.S et Wasieleski. D. M., 2014. Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *J Bus Ethics*. 313-334.
- Beaupré.D et al., 2008. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*. Vol 14. 77 -140.

Benraiss.L, Boujena.O et Tahssain.L., 2005. TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise? Revue internationale sur le travail et la société. Vol 3 No 2. 915-933.

Braun.O., 2013. Les pratiques Socialement Responsables et les Contrats Psychologiques au sein d'une entreprise de travail temporaire: proposition d'une grille de diagnostic des pratiques en GRH. 31ème Université d'été de l'Audit Social sous thème "De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH?". 129-142.

Buciuniene.I et Kazlauskaite.R., 2012. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. Baltic Journal of Management. Vol. 7 No. 1. 5-24

Capron. M., Quarel-Lanoiselee. F., 2010. La Responsabilité Sociale d'Entreprise (éd. Nouvelle édition). Paris: La Découverte.

Cailleba P. et Cuevas F., 2013. 137 actions concrètes en responsabilité sociale de l'entreprise. 31ème Université d'été de l'Audit Social sous thème "De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH?". 179-194.

Cézanne.C et Rubinstein.M., 2010. La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise: Une application à l'industrie française des télécommunications. Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges.

Charpateau.O et Wiedemann-Goiran.T., 2012. Normes RH et RSE. Encyclopédie des ressources humaines.

Cookea. F. L et He. Q., 2010. Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. Asia Pacific Business Review. Vol. 16, No. 3. 355-376.

Essid.M., 2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Doctorat en sciences de gestion. Université Paris-Sud

Fraisse.A-S et Guerfel-Henda.S., 2005. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.

Gendron.C., 2008. La responsabilité sociale comme concept et comme objet: Quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des RH? Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Vol 14. 65-75.

Hasnaoui.A et Freeman.I., 2010. Diffusion and Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Information and Communication Technologies (ICT). Revue Management et Avenir No 39. 386-406.

HEC et CLEVEOR., 2011. RSE et management durable, le rôle de la FRH.

Hounton Dognon. M., 2013. La responsabilité sociale de l'entreprise et la GRH: Quelles perspectives pour les entreprises au Bénin. 31ème Université d'été de l'Audit Social sous thème "De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH?". 411-420.

- Lacroux.A et Ben Larbi.S., 2009. Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise: l'exemple du secteur de l'intérim. *Management & Avenir*. No 27. 31-53.
- Lapiñaa.I et al., 2014. Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Social and Behavioral Sciences*. No110. 577-586.
- Le Gall. J. M., 2011. La gestion des ressources humaines. Que sais-je? Collection PUF.
- Mallein. P et Toussaint.Y., 1994. L'intégration sociale des technologies d'Information et de Communication: Une sociologie des usages. *TIS*. Vol. 6 No.4. 315-335.
- Matmati. M., 2004. Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la RSE. *La Revue du Management Technologique*. Vol. 14 No 1. 101-121.
- Matwyshyn. A.M., 2009. CSR and the Corporate Cyborg: Ethical Corporate Information Security Practices. *Journal of Business Ethics*. 579-594
- Pensel J-L., 2010. Technologies de l'information et de la communication (TIC) et parties prenantes minoritaires: vers l'entreprise responsable. *Management & Avenir* N°39. 407-424.
- Persais.E., 2010 RSE et GRH: quelles convergences? *Gestion 2000*. 149-156
- Preussa.L et al., 2009. The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, No. 4. 953-973.
- Ramboarisata.L et al., 2008. Gestion responsable des ressources humaines: Évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. 14 No 33. 225-258.
- Schoemaker.M et al., 2006. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management revue*, 17(4). 448-465.
- Silva.F et Hugon.S., 2009. Usage des TIC et RSE: Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. *Rapport de l'Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise*.
- Tench.R et al., 2014. CSR communication as an emerging field of study. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, Vol 6, 3-21.