

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

*CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION*

**TIC ET PERFORMANCE DES SALARIES :
QUEL ROLE POUR LA RESPONSABILITE SOCIALE
DE L'ENTREPRISE**

*Laïla BENRAISS**
*Othman BOUJENA***
*Loubna TAHSSAIN****

W.P. n° 714

Avril 2005

** Maître de Conférences IAE, Université de Montesquieu, Bordeaux IV*

*** Etudiant en Doctorat en Sciences de Gestion , rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence , Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Clos Guiot, Chemin de la Quille BP 33, 13540 Puyricard*

**** Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion , rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Résumé

L'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication n'est pas sans effet sur l'environnement du travail. En effet, les méthodes de travail ont connu une véritable mutation. Les attitudes et comportements au travail s'en trouvent tout aussi affectées. Soucieuses d'acquérir ou conserver un avantage concurrentiel les entreprises misent sur l'appropriation des TIC sans toujours être à l'écoute des besoins, appréhensions ou réticences des salariés. Après avoir développé les mécanismes par lesquels la performance peut se réaliser, nous soulignerons le rôle de la responsabilité sociale dans la gestion des inégalités entre salariés et dans l'accompagnement.

Mots-clés

TIC, performance, équité, mesures d'accompagnement.

ICT and employees performance : the role of firm social responsibility

ABSTRACT

Since the advent of Information and Communication Technologies, the work environment has undergone extensive change. In fact, technology affects employees attitudes and behaviors. While ICT integration is supposed to contribute to gain competitive advantage, firms don't achieve expected benefits. Taking into account more human dimensions like employees needs, perceptions and hesitation might lead to a more comprehensive realisation of performance. The aim of this paper is to shed light on the role of the firm social responsibility in performance enhancement through ICT. The first part concerns ICT impact on performance and introduce some intangible benefits of ICT at the individual level. The second part emphasize the role of social responsibility at two main levels : the lessening of unfairness sources between employees and the social leading of technological change.

Keywords

ICT, performance, fairness, coaching measures.

Dans un contexte caractérisé par de nouvelles exigences en termes d'autonomie et de réactivité des salariés, les entreprises sont à la recherche d'un nouveau cadre d'efficacité. Pour répondre à cet impératif, l'apport des « nouvelles » technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est important. Elles ont désormais investi notre environnement professionnel. Les salariés sont, à des degrés divers, des utilisateurs de ces techniques qui modifient complètement ou sensiblement les contenus des emplois et des métiers. Les TIC agissent sur l'organisation du travail et transforment les rapports entre individus. Elles font apparaître de nouveaux besoins en termes de compétences professionnelles et en termes de ressources humaines et matérielles.

Dans un premier temps, nous allons examiner dans quelle mesure les TIC contribuent-elles à l'amélioration de la performance des salariés. Cet impact est tributaire de la prise de conscience de l'entreprise de sa responsabilité sociale dans la conduite du changement technologique. La responsabilité sociale sera ainsi traitée sous deux angles. Le premier s'intéresse à l'équité d'une part au niveau de l'accès aux TIC, et d'autre part, au niveau du célèbre ratio (contributions/rétributions). Le second porte sur un ensemble de mesures d'accompagnement du changement technologique.

I. L'impact des TIC : des bénéfices intermédiaires à la performance

L'impact des TIC sur la performance a fait l'objet de nombreux travaux (Igbaria, 1990; Huber, 1990; Millman et Hartwick, 1987; Ahearne et Schillewaert, 2000). Matmati (2002) distingue deux courants qui étudient les sources de la performance : le premier appartient à l'école des économistes et des stratèges et explique la performance par des facteurs externes. Le second est guidé par les tenants de la théorie des organisations pour qui la performance résulterait de facteurs internes à l'organisation.

La performance demeure une notion complexe, son appréhension dépend de plusieurs éléments (internes et externes) extrêmement reliés entre eux.

Si elles sont introduites de façon optimale, les TIC peuvent permettre à l'entreprise d'agir sur la performance à travers l'amélioration de variables médiatrices. Ainsi, nous nous alignons sur les propos avancés par la majorité des travaux déterministes (Huber 1990; Mooney et *al.* 1996; Brynjolfsson et Yang 1996; Grover et *al.* 1998), qui considèrent que l'impact des TIC est indirect et passe par l'amélioration de processus et de compétences représentant, ce que ces auteurs appellent des bénéfices intangibles intermédiaires.

C'est ainsi que les TIC, de par les fonctionnalités qu'elles offrent, affectent les habitudes et les méthodes de travail, les relations au sein de l'entreprise et la structure même de cette dernière. Cela peut se manifester à travers l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise et du processus de prise de décision. A ce titre, Matmati (2001) qualifie les TIC de solutions porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations.

L'introduction des TIC favorise d'une part l'autonomie des salariés et la décentralisation des structures. En effet, l'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible et disponible. Désormais, les salariés peuvent accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail.

D'autre part, avec l'appropriation des TIC, les bouleversements dépassent la façon de travailler dans les postes concernés pour atteindre la structure de l'organisation elle-même. Celle-ci s'aplatit et la hiérarchie devient davantage informelle rendant la communication plus libre et la circulation de l'information plus rapide et plus efficace.

De même l'avènement des TIC a donné naissance à de nouvelles formes de travail. Ainsi, le télétravail accroît l'autonomie et la responsabilisation du salarié en le libérant du confinement dans son lieu de travail et en lui permettant une plus grande souplesse quant à l'aménagement de son temps de travail. Sekiou et *al.* (1995) ajoutent la diminution des coûts relatifs aux frais de déplacement, la réalisation des gains de productivité et la flexibilité.

Le *groupeware* et le *workflow* constituent d'autres formes de travail. Ils favorisent la coordination entre les individus et l'organisation en facilitant la communication et l'interactivité entre les personnes travaillant à distance. Cette nouvelle forme de collaboration est à l'origine de synergies par le biais de plus d'efficacité et de partage d'informations.

Enfin, la e-GRH¹ facilite l'accès direct aux données et informations nécessaires à la réalisation du travail. Les salariés peuvent ainsi compléter ou modifier des informations les concernant, voire même au sens de « Tous DRH² » exercer certaines fonctions et régler personnellement certains incidents quotidiens. Ce constat rejoint les conclusions de Pichault et *al.* (2000) pour qui l'informatisation des structures décentralise la décision, et ainsi, les

¹ Barthe (2001) définit la e-RH comme étant « les politiques de GRH utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les Intranets internes et l'Internet public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques ».

² Peretti (2001) (dirigé par), *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Ouvrage Collectif, Ed. d'Organisation.

rôles d'intermédiaires souvent joués par les managers se trouvent réduits. Ceci accentue davantage le sentiment d'autonomie chez les salariés.

L'effet des TIC sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés, est étudié par Millman et Hartwick (1987) sous l'angle d'un enrichissement des tâches. En effet, la disponibilité des données et des informations permet aux employés de s'investir davantage dans la réalisation de tâches d'ordre décisionnel plutôt que dans celles d'ordre administratif souvent à caractère routinier.

Il s'avère ainsi que l'individu est au cœur du succès du projet technologique de l'organisation. Il est donc indispensable de veiller à gagner l'adhésion de l'ensemble du personnel. Cela suppose la compréhension des comportements des individus qui peuvent avoir des réactions très différentes voire même opposées à l'introduction des TIC. Certaines réactions peuvent se manifester sous forme de résistances qui sont souvent dues à des sentiments de frustration et d'inégalité perçues mais pas toujours identifiés par l'entreprise.

II. Rôle de la responsabilité sociale dans l'appropriation des TIC

La première partie de cette communication établit un certain nombre de conclusions relatives aux effets positifs liés à l'utilisation des TIC dans l'entreprise :

- Les TIC améliorent l'efficacité du salarié en lui permettant d'accéder à toutes les informations, cela agit positivement sur son autonomie et son efficacité ;
- L'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible.
- La structure de l'organisation se trouve modifiée par le développement des TIC. Elle s'aplatit, ce qui favorise la communication et rend la circulation de l'information plus rapide et plus efficace.

Il ressort de ces conclusions que l'accès à l'information joue un rôle primordial dans la réalisation des effets positifs escomptés. L'information est-elle facilement accessible à tous les salariés ? Quelles mesures d'accompagnement préconiser à l'entreprise ?

1. TIC et perception de l'équité : quelques sources d'inégalités

Les employés toutes catégories professionnelles confondues ont-ils les mêmes facilités, obstacles ou freins pour accéder au vivier d'informations disponibles grâce aux TIC ? Cela ne suppose-t-il pas de prérequis ? N'existerait-il pas quelques éléments facilitateurs tels le niveau d'étude, les qualifications, l'âge... ?

L'impact positif supposé sur la performance individuelle est-il vécu par l'ensemble des employés de l'entreprise ? Certains employés ne se sentent-ils pas dépassés voire rejetés par ce changement de leur habitude de travail ou par la difficulté d'accès à l'information pourtant censé être facilité grâce aux TIC ? Ces TIC ne viennent-elles pas créer prématurément ou accentuer le sentiment de plafonnement subjectif de carrière chez les salariés qui n'arrivent pas à suivre le rythme soutenu du groupe et la cadence du travail rendue plus rapide par l'introduction de cette technologie ?

En effet, la diffusion très rapide de l'informatique au sein des entreprises ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories de salariés. Bien au contraire, la diffusion de chaque nouvelle génération de technologie reproduit les mêmes clivages : l'accès aux TIC dépend fortement de la qualification, du niveau scolaire ou du niveau de responsabilité, ou encore de l'âge du salarié. Ainsi, les TIC se banalisent dans les entreprises sans se démocratiser, et le recours à l'informatique demeure un facteur de distinction sociale³.

Une enquête sur les conditions de travail⁴, révèle que plus de 50% des salariés utilisent au moins occasionnellement l'informatique dans leur travail, contre seulement 25 % en 1987. Au fil des années, cette proportion est plus importante chez les femmes.

Tableau 1. Proportion de salariés utilisant au moins occasionnellement les TIC (un micro-ordinateur ou un terminal) dans le cadre de leur travail

	Hommes (%)	Femmes (%)	Ensemble (%)
1987	23,1	29,1	25,7
1993	36,7	42,4	39,3
1998	48,9	53,2	50,9

Source : MES-DARES. *Enquêtes Techniques et organisation du travail 1987, 1993 et Conditions de travail 1998*

➡ Hiérarchie sociale

Malgré une certaine banalisation des usages, le développement des nouveaux outils reste très lié à la hiérarchie sociale. Le recours à l'informatique augmente à mesure que l'on passe des

³ Commissariat général du plan (2003), *Les métiers face aux technologies de l'Information*, La documentation française.

⁴ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité), réalisée en 1998 et dont les résultats ont été publiés en 2001.

emplois d'exécution aux postes à responsabilités. Ce constat est encore plus marqué en ce qui concerne l'utilisation de l'Internet.

Le renforcement de l'utilisation des TIC concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, et ce dans des proportions très variées.

Tableau 2. Proportion de salariés utilisant l'informatique par catégorie socioprofessionnelle

	1987 (%)	1991 (%)	1993 (%)	1998 (%)
Cadres et professions intellectuelles supérieures	51	62,8	70,5	85
Professions intermédiaires	38,8	49,4	54,2	70,9
Employés	30,5	39,8	43,3	51,4
Ouvriers qualifiés	7,4	10,2	13,8	23,9
Ouvriers non qualifiés	3,3	5,3	6,5	10,9

Source : MES-DARES. *Enquêtes Techniques et organisation (1987, 1993) et Conditions de travail (1991, 1998)*

➤ Niveau d'étude

Les TIC sont introduites de manière croissante dans les programmes scolaires et universitaires. Leur usage se trouve ainsi de plus en plus banalisé en fonction du niveau d'étude et des branches et creuse des écarts entre les différents niveaux et entre les générations.

A titre d'exemple, la diffusion d'Internet demeure élitiste selon le capital intellectuel de la personne et son niveau de diplôme.

Tableau 3. Taux d'utilisation d'un micro-ordinateur sur le lieu de travail selon le niveau de diplôme pour l'année 2001

Diplôme	Oui (%)	Non (%)	Total (%)
Aucun, CEP	11	89	100
BEPC	38,8	49,4	100
Bac	61	31	100
Diplôme supérieur	78	22	100

Source : CREDOC, enquêtes sur les « Conditions de vie et aspirations des français », juin 2001

➤ Age

L'utilisation de l'informatique a augmenté pour toutes les catégories d'âge, même si le

phénomène semble un peu plus rapide chez les jeunes de moins de 30 ans. L'effet de génération semble à mettre en avant.

L'utilisation des TIC est plus importante chez les jeunes ayant récemment rejoint le marché de travail. En 1998, ce sont essentiellement les salariés à la veille de la retraite qui restent à l'écart du rythme de progression général. Aujourd'hui, l'influence négative de l'âge reste sensible et moins nette qu'auparavant. Au final, l'âge apparaît comme un critère faiblement discriminant dans le recours à l'informatique par les salariés.

➤ Perception de la rétribution

En plus des sources d'inéquité liées à l'accès à l'information et à l'âge que nous avons traité plus haut, une autre source est directement liée à la définition même du concept de l'équité tel qu'il a été développé par Adams en 1962.

En effet, pour ces auteurs, tout individu établit une relation entre ses prestations professionnelles, exprimées en termes d'effort, de qualifications, etc., et la rémunération de ces prestations en termes de salaire et d'autres avantages. Une fois rapprochée de la balance prestations – rémunérations d'une autre personne, telle que la perçoit l'intéressé, cette relation lui paraîtra équitable ou inéquitable.

Contributions et rétributions, sont définies de façon subjective : elles dépendent des perceptions des personnes participant à l'échange. L'inéquité réside donc dans le regard de l'individu, et non dans des caractéristiques objectives de la situation. Il peut y avoir sentiment d'inéquité non parce que les parties sont objectivement inégalement traitées, mais parce que leurs perceptions des contributions et des rétributions diffèrent, et par conséquent leur attentes en matière de reconnaissance.

Ce ratio d'équité peut se trouver bouleversé voir même révolutionné par l'introduction des TIC. Nous l'avons vu, les habitudes de travail, la tenue du poste et donc les différentes contributions changent. Elles peuvent s'accroître en termes d'efforts à fournir sans progression en termes de résultat. Les modes de rétribution se trouvent redéfinie et peuvent ne pas suivre l'évolution de la contribution. Certains employés voient le contenu de leur travail s'enrichir, d'autres sont plus en difficulté et se trouvent de ce fait marginalisés de par les différentes causes énumérées ci-dessus. Dès lors, les perspectives de carrières peuvent se trouver limitées par une maîtrise partielle de l'outil de travail.

2. Mesures d'accompagnement

A la différence des autres projets, la mise en place des TIC implique non seulement une contrainte budgétaire mais aussi comportementale. La théorie de l'innovation stipule que le principal défi de toute innovation est le changement des comportements. Quelque soit le volontarisme mis en œuvre dans le projet, le déploiement des TIC dans l'entreprise suscite de l'incertitude chez les salariés et bouleverse l'environnement de travail.

En effet, la décision d'adopter les TIC est prise au sommet hiérarchique de l'entreprise qui espère gagner l'adhésion des salariés au nouveau projet. Ces derniers sont supposés prendre conscience du besoin ou de l'opportunité du changement et incorporer, par conséquent, l'innovation dans leur registre comportemental (Beyer et Trice, 1978 ; Nord et Tucker, 1987 ; Tornatzky et Fleischer, 1990). C'est ainsi que l'adoption des TIC est supposée être un processus qui abouti une fois que l'utilisation des technologies devient routinière.

La réaction des utilisateurs (salariés) est ainsi déterminante pour le succès de l'intégration des TIC dans l'entreprise. Cette dernière se doit donc de créer un climat organisationnel propice à l'appropriation des technologies (Klein et Sorra 1996). Ce climat renvoie aux perceptions partagées par les salariés au sujet de la rétribution, le soutien et les attentes relatives à l'utilisation de la technologie dans l'organisation (Schneider 1990). Triandis (1979) a été l'un des premiers auteurs à évoquer les conditions d'aide ou de soutien (*facilitating conditions*) pour désigner les ressources et assistance mises à disposition des utilisateurs en vue d'exploiter les applications technologiques. Au vu de ce qui précède, le devenir du projet technologique relève en grande partie de la responsabilité de l'entreprise qui doit créer un environnement favorable à l'appropriation des TIC.

La partie suivante propose un certain nombre de mesures d'accompagnement de l'adoption des TIC en entreprise. Le salarié utilisateur étant au centre du dispositif, l'ensemble des recommandations suivantes va dans le sens d'une refonte des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ceci, bien que d'autres directions soient autant impliquées dans le processus d'intégration des TIC comme la direction générale ou encore la direction des systèmes d'information.

➤ Alignement de l'implantation des TIC sur la stratégie de l'entreprise

L'avènement des TIC en entreprise mène souvent à repenser la stratégie organisationnelle ainsi que les processus. La convergence entre l'orientation de l'entreprise et le recours aux

TIC permettra sans doute aux salariés de mieux comprendre l'utilité du changement. Cette vision de l'entreprise sera véhiculée par le biais d'une campagne de communication ad-hoc destinée à vendre le projet en interne. Certains axes de communication seront élucidés à l'occasion des développements suivants.

➤ Acceptation des TIC par les salariés

De par la réingénierie des tâches qu'elle implique, la mise en place des TIC affecte les perceptions des salariés. D'ailleurs, le modèle de l'action raisonnée les considère comme des antécédents du comportement. L'entreprise se voit donc contrainte de jouer un rôle pédagogique destiné à encadrer les perceptions des utilisateurs.

La mise en place des TIC doit répondre à des priorités organisationnelles mais aussi se soucier de l'utilisateur final. Ceci renvoie au *Technology Acceptance Model* (TAM) qui constitue l'approche prédictive de référence en matière d'adoption des technologies dans un contexte organisationnel (Davis et al. 1989; Venkatesh et al. 2000). La prémisse de base du TAM est que l'appropriation d'une technologie dépend essentiellement de deux croyances. La première est l'utilité perçue qui renvoie au degré auquel l'individu croit que l'utilisation de la technologie améliorera sa performance. La deuxième est la facilité perçue de l'usage, définie comme le degré de croyance en la facilité d'usage de la technologie. Il est à noter qu'à travers les années, le TAM a été conforté par un support empirique renforçant ainsi son pouvoir explicatif (Igarria et al. 1996; Davis 1989; Igarria 1993; Adams et al. 1992; Doll et al. 1998).

Dès lors, la campagne de communication se doit d'intégrer ces deux axes pour assurer une meilleure adhésion des salariés au projet. L'accent sera donc mis sur l'apport des TIC à l'accomplissement des tâches quotidiennes de travail (gain de temps, amélioration de la prise de décision, mobilité géographique, mise à disposition d'un large éventail d'informations, accroissement de la coopération par l'échange de l'information...) ainsi que sur les qualités ergonomiques des TIC minimisant le temps consacré à l'apprentissage.

➤ Convenance des TIC aux salariés

L'avènement des TIC suscite un certain nombre d'interrogations chez les salariés. Ainsi, chaque individu dans l'organisation possède un script de son travail. En d'autres termes, les salariés développent des significations et des attentes par rapport à un rôle spécifique et agissent, par conséquent, de manière à préserver les significations et les attentes de chaque rôle (Thoits et Virshup 1997). C'est pour cette raison, que l'appréhension des TIC par les

salariés est fonction de leur degré de bouleversement du script de travail (destruction ou création de compétences) et peut engendrer par conséquent des conflits de rôle (Abrams et Hogg 1990). L'entreprise doit donc veiller à démontrer la convenance rôle-technologie pour éviter de telles tensions (Thompson et *al.* 1991). La perception des TIC peut également se faire selon leur convenance à la profession. Ce jugement est basé sur l'opportunité qu'offrent les TIC en termes de développement professionnel et d'évolution de carrière.

C'est ainsi que la communication autour de l'apport de la technologie se révèle cruciale d'autant plus que l'implantation des TIC en entreprise est souvent vécue comme un moyen de renforcement du contrôle des salariés. Ceci peut être la cause de situations de stress chez bon nombre de salariés. Les utilisateurs doivent être rassurés quant à l'aspect sécurisé et confidentiel du système. De surcroît, les fonctionnalités de stockage des informations qu'offrent les TIC, peuvent amener certains salariés à les interpréter comme une source potentielle de précarité. En effet, les processus de travail étant mieux archivés, le remplacement des salariés par une transmission de l'expérience capitalisée devient, pour le moins, facilité.

➤ Mise en place d'un comité de pilotage

Pour centraliser la gestion du projet technologique, l'entreprise peut mettre en place un comité dit de pilotage. Il incombe à ce dernier d'assurer l'accompagnement du changement en proposant une maintenance continue et une assistance de proximité (mise en route, pannes...) pour optimiser l'utilisation des TIC. A ce niveau, il convient de souligner que la qualité des relations entre le service d'assistance et les utilisateurs est déterminante pour éviter les risques de sous-utilisation. Le déploiement des TIC étant un processus évolutif, le comité peut se doter d'un plan d'amélioration afin de s'adapter en permanence au rythme d'appropriation des TIC par les salariés.

➤ Implication des salariés utilisateurs dans le processus d'implantation des TIC

Afin d'éviter que l'adoption des TIC ne soit perçue par les salariés comme une mesure verticale et contraignante, l'entreprise devrait impliquer les salariés dans le projet en nommant un groupe représentant les utilisateurs. Ce groupe aura pour mission de transmettre les 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. Il est à noter que les salariés sont en même temps utilisateurs des TIC mais aussi source d'informations pour ces dernières. Cette implication peut prendre plusieurs formes,

notamment lors de l'établissement du cahier des charges : demander aux salariés de fournir une expression des besoins, les consulter sur le choix des solutions technologiques existantes sur le marché, adapter la solution technologique aux logiques d'usage de l'entreprise, etc. L'implication des salariés a le mérite de les responsabiliser tout en favorisant une perception positive des TIC, réduisant ainsi le risque de rejet.

➤ Programmation de stages de formation

Comme le souligne la deuxième partie de cette communication, l'utilisation des TIC par les salariés est loin d'être uniforme et présente des disparités. Des mesures comme la formation, le recyclage ou la diffusion de manuels d'utilisation ont pour objectif de réduire ces disparités et d'assurer une utilisation optimale des TIC. La formation permettra donc de standardiser la connaissance des TIC par les salariés et favoriser leur appropriation (Udell 1966 ; Price et Feick 1984). Du côté de l'entreprise, l'organisation de sessions de formation représente du temps pris sur le travail des salariés et par conséquent un coût non négligeable. La programmation des stages de formation doit être ainsi bien réfléchie et s'adapter de manière optimale à la familiarisation avec les TIC en entreprise.

➤ Repenser les pratiques de gestion des ressources humaines

La première partie de ce papier a mis en évidence un certain nombre de changements qui accompagnent le déploiement des TIC en entreprise. En effet, les TIC bouleversent le schéma de circulation de l'information, provoquent, par conséquent, un effacement des hiérarchies intermédiaires, redistribuent les cartes de pouvoir lié à la détention de l'information, impliquent une révision de la notion de performance des salariés, etc. Tout ceci, doit conduire l'entreprise à adapter ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines. En effet, cette révision des pratiques répond à plusieurs impératifs. A 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'appréhension de l'accomplissement de leurs tâches.

Comme cité précédemment, le profil des salariés (âge, niveau de formation, expérience...) peut être déterminant pour l'utilisation des TIC. Ainsi, la politique de recrutement, levier d'action en amont, doit tenir compte de ces critères dans le cadre de la définition des profils.

De même, l'avènement des TIC, engendrant une disparition de certaines tâches et l'apparition de nouvelles fonctions, les managers doivent revoir les descriptions des postes ou le contenu des missions. Aussi, de par leurs fonctionnalités, les TIC présentent des

bénéfices comme l'efficacité, l'efficience, l'aide à la prise de décision, l'intensification de la communication ou encore la mobilité qui ne sont pas sans effet sur les tâches accomplies. Par conséquent, les critères de mesure de la performance des salariés doivent faire l'objet d'une révision en vue d'une meilleure adaptation à leurs nouvelles capacités. Ceci doit se refléter dans les grilles d'appréciation des managers et par conséquent dans la structure des entretiens d'évaluation. Cependant, la modification des critères de performance ne saurait être juste sans être accompagnée d'un alignement des moyens de récompense. Ainsi, la part variable de la rémunération tels les commissions, les bonus et les quotas tiendront compte de cette évolution. En effet, l'appréhension de la performance est cruciale dans un tel contexte car d'une part, elle agit sur la motivation des salariés et d'autre part elle permet de rendre compte du degré d'enracinement de l'utilisation des TIC dans l'entreprise.

Aussi, la motivation des salariés à l'utilisation des TIC passe par une appréciation qualitative de la part de la direction des ressources humaines du comportement des *first adopters* ou des sponsors internes du projet. Ceci est susceptible de renforcer les normes subjectives. A ce niveau, il convient de souligner l'importance du leadership que peuvent jouer les managers en matière d'usage des technologies en question. De même, les salariés dont les collègues ont bien intégré les TIC seront d'une part convaincus de la facilité de leur utilisation et d'autre part de l'utilité de ces dernières. En effet, l'adoption progressive génère une pression capable d'accélérer le processus d'appropriation des TIC.

Enfin, l'entreprise doit veiller à tirer profit des TIC en matière de dialogue social. Dans le cadre de l'implantation de l'intranet, les messages électroniques peuvent remplacer les panneaux d'affichage, il en est de même pour la saisie d'un certain nombre de formulaires classiques : demande de remboursement des frais de déplacement, demande de congés, déclaration des heures supplémentaires...

➔ Mesure du retour sur investissement en TIC

Il s'agit de l'étape permettant l'évaluation du projet. Les critères ne sont pas standards et dépendent de chaque entreprise et du contexte d'implantation. Le principe de base est la mesure du degré de réalisation des objectifs assignés aux TIC en comparaison avec les dépenses engagées. Les critères peuvent être la productivité des salariés, la circulation de l'information, l'accélération du processus de prise de décision, etc.

En résumé, il apparaît que pour réussir l'implantation des TIC, les entreprises doivent relever un défi majeur qui est la gestion des perceptions. En effet, les perceptions conduisent à la formation d'attitudes qui déterminent le comportement (adoption).

L'ensemble de ces mesures semble bien s'insérer dans le célèbre modèle du changement proposé par Beckhard (1977). Ce dernier identifie quatre étapes essentielles : le diagnostic (définition du problème à résoudre), la planification (objectifs et plans d'action), l'action (mise en œuvre) et la clôture (maintien du changement). Toutefois, une cinquième étape mériterait d'être ajoutée, elle concerne l'évaluation du projet (mesure du retour sur investissement).

Conclusion

La présente communication a pour objectif de lier la performance espérée de l'implantation des TIC à la responsabilité sociale. Ainsi, dans une première partie nous avons identifié les différents niveaux d'impact des TIC. Compte tenu du rôle déterminant de l'utilisateur dans le succès des TIC, la deuxième partie met en lumière certaines inégalités pouvant altérer le processus d'implantation et propose un certain nombre de mesures de *coaching* permettant d'accompagner l'appropriation des TIC dans l'entreprise.

D'un point de vue théorique, ce papier permet d'avoir une vue d'ensemble des principaux impacts des TIC en entreprise. De même, en discutant les sources d'inégalité dans l'usage des TIC et en fournissant des recommandations, il couvre un éventail très large de variables influentes relevées dans la littérature. D'un point de vue managérial, cette communication indique aux managers qu'au-delà de l'ingénierie logicielle, l'utilisateur est la clé de la réussite de la mise en place des TIC en entreprise. De plus, ce papier propose un certain nombre de mesures susceptibles de réduire le taux d'échec des projets technologiques très élevé en réalité.

Concernant les limites, ce papier aborde l'impact des TIC de manière générale, il conviendrait donc d'analyser de manière plus approfondie l'effet des TIC à différents niveaux (organisationnel, collectif et individuel). Par ailleurs, l'analyse de ces impacts est optimiste et omet de souligner les effets négatifs probables des TIC. En effet, si les TIC révolutionnent les pratiques de communication au sein des organisations en rendant ces

dernières plus efficaces et plus productives, elles peuvent être source d'un certain nombre de malaises notamment chez les salariés utilisateurs :

- ✚ Le renforcement du sentiment d'isolement chez certaines personnes dû à l'absence de toute forme de communication directe. Cela joue négativement sur la performance de l'organisation.
- ✚ La réduction de la fidélité et de l'implication chez certains salariés qui travaillent loin de leur lieu de travail (notamment dans le cas de télétravail) (Yanat et *al.* 2002).
- ✚ Le malaise psychologique traduit par un sentiment de peur, d'incompétence et de négation qui peut naître chez certaines personnes qui doivent réaliser leur travail en utilisant les technologies.
- ✚ La détérioration des relations humaines au travail : « plus les gens passent de temps devant les outils informatiques, moins ils en consacrent aux relations humaines », (O'Toole, 2000).

Références bibliographiques

- Abrams, Dominic & Hogg Michael A. (1990), *Social Identity Theory : Constructive and Critical Advances*. London : Harvester-Wheatsheaf.
- Adams D. A., Nelson R. R., Todd P. A. (1992), Perceived usefulness, ease of use and usage of information technology : a replication. *MIS Quarterly*, 16 : 227-250.
- Adams, J. S. & Rosenbaum, W. B. (1962), The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities, *Journal of Applied Psychology*, vol.46, n° 3, pp. 161 – 164.
- Ahearne M., & Schillewaert N. (2000). The effect of information technology on salesperson performance. *Working paper of e-business Research Center*. Pennsylvania State University.
- Anact : <http://www.anact.fr>: Synthèse réalisée par l'OREFQ Lorraine à partir de «*Organisation du travail et technologies de l'information communication. Les grandes tendances. Etude TICO 1999-2001*», anact, mars 2002.
- Barthe S. (2001), Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, pp. 5-20.
- Beckhard, R. (1977), Strategies For Large System Change, *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.
- Beyer Janice M. et Trice Harrison M. (1978), *Implementing Change: Alcoholism Policies in Work Organizations*. New York: Free Press.
- Brynjolfsson, E. & S. Yang (1996), Information Technology and Productivity, *A Review of the Literature, Advances in Computers*, 43, February, 179-214.
- Commissariat général du plan (2003), *Les métiers face aux technologies de l'Information*, La documentation française, coll. Méthode, Métier Données.
- Davis F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, September 13 : 319-339.
- Davis F. D., Bagozzi R. P. Warshaw P. R. (1989), User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 N°8 : 57-61.
- Doll W. J., Hendrickson A., Deng X. (1998), Using Davis' perceived usefulness and ease of use instrument for decision making: a confirmatory and multigroup invariance analysis. *Decision Sciences*, 29 : 839-870.
- GREF Bretagne, site :<http://www.gref-bretagne.com> Dossier sur Les TIC en Bretagne : Emplois, Métiers, Formations. ©TIC Gref Bretagne 2003
- Grover, V.; Teng, J.; Segars, A.H.; & Fiedler, K (1998), The Influence of Information technology Diffusion and Business Process Change on Perceived Productivity: The IS Executive's Perspective. *Information and Management*, 34, 3, pp. 141--159. -
- Huber, G. (1990), A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies or Organizational Design, *Intelligence, and Decision Making, Academy of Management Review*, 15, 1, 47-71.
- Igbaria M. (1990), End-User computing effectiveness: A Structural Equation Model. *Omega*, 18 (6). pp. 637-652.
- Igbaria M. (1993), User acceptance of microcomputer technology : an empirical test. *Omega*, 21, 1 : 73-90.
- Igbaria M., Parasuraman B. J. (1996), A motivational model of microcomputer use. *Journal of Management Information Systems*, 13, 1 : 127-143.

- Klein, Katherine J. & Sorra Joann S. (1996), The Challenge of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1055-80.
- Matmati M. (2001), les enjeux de l'intranet dans la GRH, *Actes du XII congrès de l'AGRH, thème : La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège.
- Matmati M. (2002), L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle ? In. Kalika M. *E-GRH, évolution ou révolution ?* Editions Liaisons.
- Millman, Z & Hartwick, J. (1987), The impact of automated office systems on middle managers and their work, *MIS Quarterly*. Vol. 11 (4), pp. 479-490
- Mooney, John G., Gurbaxani, Vijay & Kenneth L. Kraemer (1996), A Process Oriented Framework for Assessing the Business Value of Information Technology, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Spring, 27, 2, 68-81.
- Nord Walter R. et Tucker Sharon. (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*. D.C. Heath, Lexington.
- O'Toole, K. (2000). Study takes early look at social consequences of Net use, <http://www.stanford.edu>
- Peretti J-M. (2001) (dirigé par), *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Ouvrage Collectif, Editions d'Organisation.
- Pichault F. & J. Nizet (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Editions du Seuil.
- Price, L. L. & Freick, L. F. (1984), The role of interpersonal sources in external search: an informational perspective. In Kinnear, T.C. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, N°11, Association of Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 250-3.
- Schneider, B. (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekiou L., L. Blondin et J-M. Peretti (1995), *Passion : ressources humaines*, Les éditions 4L inc.
- Thoits, Peggy A. & Virshup Lauren K. (1997), *Me's and We's : Forms and Functions of Social Identities, in Self and Identity : Fundamental Issues*, Richard D. Ashmore et Lee Jussi, eds. New York : Oxford University Press, 106-33.
- Thompson, Ronald L. (1991), Higgins Christopher A.& Howell Jane M. Personal Computing: Toward a Model of Utilization. *MIS Quarterly*, March, 125-43.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
- Triandis, H.C. (1979), *Values, attitudes, and interpersonal behavior, in M.M. Page, Nebraska Symposium on motivation: Beliefs, Attitudes, and Values*, Univ.Nebraska Press, Lincoln, pp.195-259.
- Udell, J. G. (1966), Prepurchase behavior of buyers of small electric appliances. *Journal of Marketing*, N°30, October, pp.50-2.
- Venkatesh V., Davis D. (2000), A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 N°2 : 186-204.
- Yanat Z., Estay C. & Hourquet P-J. (2002). NTIC et GRH : à la recherche d'un nouveau lien social ?. *Personnel*, n°427, pp. 68-75.