

L'appropriation des TIC dans la gestion des ressources humaines des entreprises camerounaises : outils de performance ?

The appropriation of ICTs in the management of human resources in Cameroonian companies: performance tools?

ESSOMME Innocent

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Dschang

Laboratoire de Recherche en Management

Cameroun

Email : essommeinnocent@yahoo.fr

KOMBOU Hugues Anicet

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Yaoundé II-SOA

Centre de Recherche et Economie et Gestion

Cameroun

Email : hugueskombou@yahoo.fr

Date de soumission : 26/03/2021

Date d'acceptation : 30/04/2021

Pour citer cet article :

ESSOMME I, KOMBOU H (2021) « L'appropriation des TIC dans la gestion des ressources humaines des entreprises camerounaises : outils de performance ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 312- 338.

Résumé

L'objet de ce papier est de montrer le niveau d'appropriation des TIC dans la gestion des ressources humaines (GRH) et son lien avec la performance des petites et moyennes entreprises camerounaises. Pour atteindre cet objectif, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès des responsables RH de 87 PME. A l'aide d'un modèle de régression linéaire et par la méthode des moindres carrés ordinaires appliqués sur les données, on est parvenu aux résultats selon lesquels la facilité d'utilisation des outils TIC en GRH et l'utilité perçue influencent positivement et significativement la performance commerciale des PME camerounaises. Toutefois, malgré les difficultés qu'elles ont à l'appropriation des outils TIC en GRH, ces entreprises demeurent performantes. Nous recommandons aux dirigeants de ces entreprises de changer la perception de leurs employés sur l'utilisation des outils TIC en RH afin d'accroître leur performance et de renforcer leur processus d'apprentissage dans ses outils mis à leur disposition.

Mots clés : Appropriation ; TIC ; PME ; performance ; outils RH

Abstract

The purpose of this paper is to show the level of appropriation of ICTs in human resources management (HRM) and its link with the performance of Cameroonian small and medium companies. To achieve this objective, a questionnaire survey was conducted among HR managers of 87 SMEs. Using a linear regression model and ordinary least squares method applied to the data, the results showed that the ease of use of ICT tools in HRM and the perceived usefulness positively and significantly influence the business performance of Cameroonian SMEs. However, despite the difficulties they have in appropriating ICT tools in HRM, these companies remain successful. We recommend to the managers of these companies to change the perception of their employees on the use of ICT tools in HR in order to increase their performance and strengthen their learning process in the tools at their disposal.

Keywords : Appropriation; ICT; SME; performance; HR tools

Introduction

Nous vivons une époque charnière, celle entre le bouleversement des pratiques dans le monde industriel qui, selon Breton (1997) cité par Guihot (2001), a vu émerger « l'utopie de la communication » et celui, en construction rapide, que l'on désigne fréquemment sous le terme de société postmoderne. Cette dernière est fortement marquée par « l'explosion de la communication », une communication qui selon Guihot (2001), emprunte en bonne part, les voies des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Avec cette explosion de la communication, aucune organisation ne peut ignorer l'apport des TIC dans l'atteinte des meilleurs résultats. De plus, selon Ben Yakoub et Achelhi (2021) l'innovation est devenue ces dernières années, le moteur de la compétitivité, de la croissance, de la rentabilité et de la création des valeurs durables. C'est pour cette raison que les entreprises n'hésitent pas à consacrer d'importants investissements dans l'adoption de ces technologies. Ceci, dans le but de devenir plus performantes dans un marché devenu extrêmement concurrentiel (Paré et Sicotte, 2004).

Les TIC ont été introduites dans les organisations afin de fournir les véritables avantages concurrentiels aux organisations. Mais aussi, pour tirer pleinement parti des technologies émergentes qui sont susceptibles d'être importantes pour les divisions de l'entreprise. Il faut développer une supra-architecture qui est un chemin établi pour la future technologie de l'information et son application dans le cadre de la gestion des ressources humaines des entreprises.

Cependant, il faut moins se focaliser sur la technologie elle-même, mais plutôt sur la façon dont celle-ci est utilisée par les individus. Etudier l'appropriation des TIC dans le contexte organisationnel africain, amène à réfléchir sur les clefs de leur compréhension, la catégorisation des acteurs-utilisateurs, le lieu de leur opérationnalisation mais aussi leur impact dans la performance des entreprises. C'est pourquoi, DeSanctis et Poole (1994) ont montré l'impact positif de l'introduction d'une technologie dans une organisation qui dépend avant tout de l'appropriation qui en est faite par les individus. Dans le même sens, Pasquati (2009), défend la thèse¹ selon laquelle, l'usage des TIC ne peut être adapté au contexte d'utilisation, que si l'appropriation par les acteurs locaux des processus de communication faisant usage des TIC est assurée. Et, cela aussi bien en termes d'utilisation directe ou

¹ Usages des TIC pour le développement rural en Inde et au Burkina Faso

indirecte des objets techniques que de participation à la conception et à la mise en œuvre de ces processus dans toutes les divisions de l'entreprise.

Dans ces processus, plusieurs applications de la technologie permettent aux gestionnaires et aux employés d'avoir un accès direct aux RH et à d'autres services du lieu de travail pour la communication, les performances, les rapports, la gestion d'équipes et la formation ainsi que les applications de l'administration (Wyatt, 2002). L'informatisation de la GRH consiste en l'application fonctionnelle des RH, applications d'extranet, d'intranet, de communication sans fil et des applications mobiles des RH. Tous ces outils électroniques sont mis au service de la gestion des ressources humaines.

Seulement, l'implémentation de ces outils au sein des organisations africaines varie en fonction du niveau d'appropriation des employés, le degré d'adoption de ses pratiques et de l'environnement de travail. S'il a été prouvé que leur utilisation permettait d'accroître les performances organisationnelles, il n'en est moins pour certaines entreprises camerounaises qui cherche encore à comprendre leur développement. En conséquence, lorsqu'ils sont mal utilisés, ces outils constituent un moyen de réduction des performances tandis qu'une bonne utilisation accroît le rendement des employés et par la suite les performances de l'entreprise.

Les performances d'une entreprise sont intimement liées aux qualités managériales du manager (Edwards, 1998). En effet, le manager doit tout mettre en œuvre pour que les objectifs assignés à ses équipes, définis sous forme d'indicateurs soient atteints. Afin de suivre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation, et d'adapter continuellement sa stratégie à la réalité du terrain, les managers mettent en place des systèmes de pilotage de la performance (Marr, 2009). Le pilotage de la performance se définit comme l'ensemble des outils de management qui sont élaborés pour fournir un feedback sur la performance (Newcomer et al., 2015). La performance est de ce fait, un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine. Dans une entreprise, un salarié est dit performant s'il est efficace, en atteignant tous ses objectifs, et efficace, en fonctionnant avec les moyens adéquats, aux moindres coûts.

Toutefois, entre d'une part, les besoins d'efficacité par l'adoption des TIC et les enjeux de leur appropriation dans les entreprises camerounaises. Et, d'autre part, l'opportunité que ces technologies offrent pour l'amélioration de la qualité du service rendu et la performance, une

question se pose dans le cadre de cette étude à savoir : ***l'appropriation des TIC en GRH influence-t-elle les performances des PME camerounaises ?***

Ainsi, l'objectif de cette recherche est de montrer les effets de l'appropriation des TIC en GRH sur la performance des PME camerounaises. Dans ce sens, on explorera dans un premier temps certaines études et théories mobilisées dans la littérature pour expliquer l'appropriation des outils TIC en GRH dans les organisations. Ensuite, on va développer la méthodologie qui mènera à l'analyse des résultats et la discussion.

1. Revue de la littérature

L'appropriation des TIC est devenu un réel défi pour les entreprises à la lumière de leurs potentialités et de leur capacité d'intégration des TIC dans leur processus de gestion des organisations. Dans la littérature existante, les notions d'appropriation, de diffusion, d'adoption et d'utilisation de la technologie ont fait l'objet de plusieurs recherches dans plusieurs domaines. Il sera question à la suite de ce travail, d'analyser l'appropriation des TIC en GRH, de présenter les théories et travaux autour de l'appropriation des TIC. Et enfin, de ressortir les facteurs clés de succès permettant un bon déploiement des TIC en GRH.

1.1. Analyse de l'appropriation des TIC en gestion des ressources humaines

Selon Chaney (2008), le terme d'appropriation provient du latin *appropriare* qui signifie rendre propre à une destination, adapter, conformer. L'action de s'approprier désigne l'idée de s'attribuer, de se donner la propriété de quelque chose et ce, dans une perspective plus large que la simple dimension juridique. Gauche (2013) pour sa part, a identifié deux voies de construction de l'étymologie latine du concept appropriation à partir de ces deux correspondances latines « *appropriatio* » et « *proprificatio* », conduisant au même sens général : l'appropriation consiste à « rendre quelque chose propre à un individu, un groupe d'individu, ou autre agent ». Ologéanu et Staii (2008) soulignent que dans le langage courant, le mot appropriation garde encore son sens premier : accaparer, rendre sien, prendre possession de quelque chose. Cependant, dans le cadre de cette recherche, la définition de Pelletier et Moreau (2008) selon laquelle, l'appropriation technologique est : « La combinaison de certains facteurs psychologiques individuels et de connaissances techniques qui favorise le recours spontané et l'adaptation créative d'un outil ou d'une application informatique par des individus membres d'une organisation et ce, de manière volontaire » sera retenue.

1.1.1. Les TIC utilisées dans la gestion des ressources humaines

L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication s'avère aujourd'hui nécessaire et même indispensable pour le maintien de la compétitivité d'une entreprise. En effet, les multiples outils déployés pour la diffusion des TIC dans l'organisation en générale et dans la GRH en particulier favorisent leurs appropriations.

▪ Les outils de diffusion des TIC en GRH dans les entreprises

Le marché des outils informatiques de GRH repose sur les produits qui répondent aux besoins vitaux de gestion à savoir l'administration du personnel et la paie. Les organisations aussi bien privées que publiques ont recours de plus en plus à des programmes informatiques standardisés, les progiciels. Ils ont l'avantage de prendre en compte plusieurs fonctions de l'organisation en même temps et de limiter ainsi le recours à des logiciels différents mais souvent incompatibles. Les progiciels couvrent l'ensemble des processus de GRH ; De plus, il en existe également des Progiciels de Gestion Intégrée (PGI). Ils sont destinés à intégrer la plupart des grandes fonctions de l'organisation et sont proposés pour gérer un ensemble de fonctions en connectant celles-ci en temps réel dans une continuité de processus sur la base d'un référentiel unique (une base de données unique).

Kocoglu et Moatty (2010) ont relevé qu'en dehors des équipements de base que sont le téléphone et le fax, la diffusion des TIC dans les entreprises peut être analysée aussi en trois niveaux d'équipement :

- ✓ *Le premier niveau* est celui des équipements de réseaux. Ce niveau est composé du réseau local (LAN), de l'échange de données informatisé (EDI), de l'intranet, les sites web, les outils de partage électronique d'information, de l'extranet, etc.
- ✓ *Le deuxième niveau* d'équipement qui concerne la gestion des données comporte les applications informatiques destinées à gérer le système d'information de l'entreprise. Elles regroupent, organisent et structurent les données pour permettre leur utilisation grâce à des outils de recherche, d'analyse et d'archivage.
- ✓ Enfin, *le troisième niveau* d'équipement est issu du développement des progiciels de gestion intégrée ERP, et des Groupware qui sont des logiciels de travaux de groupe. Les ERP ont pour objectif de mettre en réseau à l'aide

d'une base de données unique l'ensemble des informations relatives aux fonctions de l'entreprise. A côté de cela, il existe la gestion électronique de documents qui est un ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents à partir d'applications informatiques dans le cadre normal des activités de l'entreprise.

Toutefois, l'appropriation de ces outils dans les entreprises africaines oblige une rupture des paradigmes et une flexibilité face au changement organisationnel. Ainsi, à la suite de cette étude, on s'intéressera à la diffusion des TIC en GRH dans les PME aux outils du premier niveau d'équipement selon le classement de Kocoglu et Moatty (2010).

▪ **Les outils de diffusion des TIC en GRH : l'Intranet**

L'utilisation d'un intranet est assez aisée et surtout très conviviale. Le temps de formation est réduit, la rapidité ainsi gagnée permettant une plus forte réactivité de l'entreprise. Comme l'intranet s'intègre avec l'existant, il suffit de repenser les outils déjà en exploitation et de les intégrer dans des interfaces de communication. Ceci, constitue un avantage certain dans le sens d'une réduction des temps de développement et de formation. Ce qui nous pousse à dire qu'intranet permet à l'entreprise de s'affranchir du temps et de l'espace, grâce à l'information qui se diffuse très rapidement. Selon Vaast et Benghozi (2000), l'intranet peut comporter plusieurs composantes élémentaires (outil de messagerie, groupware, base de données, etc.) et remplir différentes fonctionnalités. La profusion des outils techniques, projets et réalisations regroupés derrière le terme intranet cache une grande difficulté à en saisir la réalité.

1.1.2. Les problèmes de l'appropriation des TIC en GRH

People et al. (2011) ont décelé comme difficulté d'appropriation des TIC que « les utilisateurs perçoivent les SIRH comme étant « imposés » plus que « proposés ». Lorsqu'ils sont devant le fait accompli, leur ressenti est généralement « de toute façon, c'est comme ça, on n'a pas le choix ». Il est à souligner que cette même difficulté a été confrontée par d'autres auteurs. En effet, Paquet (2005) assure que « les SI s'imposent aux salariés parce que le choix de la configuration du système se fait généralement au plus haut niveau de décision dans l'entreprise. L'implantation du système entraîne les problèmes classiques liés au changement tel que l'angoisse et la réticence des acteurs qui vont devoir adapter leurs pratiques ».

En particulier, l'un des risques majeurs des outils TIC en GRH, est la mauvaise utilisation de la part des salariés concernés. Selon Diallo et Laval (2006), cette mauvaise utilisation, caractérisée par « un manque d'intérêt ou par un manque de compétences », peut avoir plusieurs causes :

- un manque de formation des acteurs organisationnels, même si l'intranet est un outil relativement simple à utiliser, il n'en reste pas moins nouveau pour de nombreux salariés lors de sa mise en œuvre. Il convient donc d'accorder une place importante à la formation des acteurs ayant recours à l'intranet. Ceci est d'autant plus important que l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise peut aisément devenir source de clivage entre les membres maîtrisant la technologie et les autres ;
- une mauvaise identification des besoins au début du projet entraîne pratiquement un échec de celui-ci surtout si le projet est décidé unilatéralement par la direction, ce qui peut entraîner des conséquences néfastes pour le projet ;
- chez certains acteurs, le projet intranet, comme tout projet d'introduction de nouvelles technologies, peut provoquer la résistance, les sujets se sentant soit menacés, soit incompetents face à ce changement technologique. Il est par conséquent important de corrélérer changement technologique, organisationnel et social pour minimiser les risques d'échec du projet, car la bonne marche de l'entreprise y est liée.

Après avoir présenté les outils TIC utilisés en GRH et les problèmes auxquels les entreprises font face dans leur appropriation, on abordera maintenant les théories autour de l'appropriation des TIC.

1.2. Analyse des théories autour de l'appropriation des TIC

Plusieurs théories et travaux ont été identifiées comme expliquant l'appropriation des TIC au sein des organisations. Ainsi, il sera présenté par la suite, les travaux ayant mobilisés les théories comportementales et les travaux sur la diffusion des TIC dans les organisations.

1.2.1. Les théories comportementales

Parmi les théories comportementales, on retrouve la théorie de l'action raisonnée (TAR), la théorie de l'action planifiée et la théorie des comportements interpersonnels.

▪ **La théorie de l'action raisonnée (TAR)**

La théorie de l'action raisonnée a été appliquée dans plusieurs recherches dans le domaine des technologies de l'information pour élucider le comportement d'adoption de ces technologies. L'étude de Hartwick et Barki (1994) cité par Gagnon (2003) a démontré l'utilité de la TAR pour expliquer le comportement d'adoption des technologies de l'information en contexte organisationnel. Selon cette étude, lors des premières étapes de l'implémentation des TIC dans une organisation, la norme subjective serait un déterminant important en plus de l'attitude

Toutefois, selon Otieno et al. (2015), même si la théorie de l'action raisonnée (TAR) a été appliquée dans plusieurs recherches portant sur l'adoption des systèmes d'information, elle n'a pas été largement utilisée et, dans les cas où elle a été utilisée, elle a principalement ouvert la voie à d'autres théories comme le modèle d'acceptation technologique, la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie et la théorie de la diffusion de l'innovation. Ce qui laisse penser que la théorie de l'action raisonnée est la moins utilisée malgré sa solidité pour soutenir les études de systèmes d'information.

▪ **La théorie du comportement planifié (TCP)**

Al-ghaith (2015) pour sa part, a examiné les intentions de participation et le comportement des individus sur les sites des réseaux sociaux, en utilisant la théorie du comportement planifié. Les résultats ont montré que l'attitude et la norme fondamentale ont un effet significatif sur l'intention de participation des adoptants. De plus, les résultats montrent que l'intention de participation a un effet significatif sur le comportement de participation. Shareef et al. (2009) ont observé que les différences entre les individus influencent leur adoption et l'utilisation des systèmes. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie du comportement planifié, les résultats de leur recherche révèlent que les caractéristiques individuelles, modérées par les croyances, affectent les attitudes, qui affectent les intentions et les comportements.

▪ **Les théories des comportements interpersonnels**

Dans une étude portant sur le développement et la mise en œuvre des outils de gestion des projets des techniques de l'information pour augmenter la productivité et la qualité ainsi que pour gagner du temps, des efforts et des ressources, Mohan (2010) a montré que les dimensions telles que la valeur, l'influence du groupe de travail, l'auto-croyance, et les

caractéristiques organisationnelles, influencent positivement le développement de l'intention d'utiliser ces outils. Finalement, l'étude de Betts et al. (2014) a combiné la théorie du comportement interpersonnel et la justice organisationnelle pour fournir un examen holistique du comportement des employés qui utilisent leur accès internet au travail pour un usage personnel (*cyberloafing*).

1.2.2. Les travaux sur la diffusion des TIC dans les organisations

La théorie de la diffusion des innovations reste une des références dans les études cherchant à comprendre dans une entreprise, comment son innovation peut passer d'un marché niche à un marché de masse et comment elle peut favoriser ou accélérer cette évolution. Au niveau organisationnel, deux modèles peuvent être développés à savoir les travaux de la diffusion de l'innovation (TDI), le modèle TOE « Technologie-Organisation-Environnement ».

▪ Les travaux de diffusion de l'innovation (TDI)

Selon Cheikho (2015), le premier modèle explicatif de l'acceptation de la technologie au niveau des usagers basés sur la TDI a été proposé par Moore (1987). L'étude réalisée par ce dernier a confirmé l'influence de la compatibilité, l'avantage relatif et la complexité sur l'adoption.

Avec la TDI comme fondement, Hester (2009) a examiné les facteurs qui influent sur l'adoption et l'utilisation des systèmes de gestion des connaissances, en accordant une plus grande attention à la technologie Wiki. Le modèle initial de la TDI a été élargi pour inclure une variable indépendante supplémentaire, attentes réciproques, et une variable modératrice, innovation personnelle dans le domaine des TIC. Les résultats indiquent que certains facteurs sont importants pour déterminer l'adoption alors que d'autres pour l'utilisation. L'avantage relatif, l'aptitude à l'essai et la visibilité ont été considérés comme des facteurs importants ayant un impact positif important sur l'utilisation.

▪ Le modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE)

Ruivo et al. (2014) ont combiné le modèle TOE et l'approche du management par les ressources (RBV) pour évaluer et analyser les déterminants de l'utilisation et de la valeur de l'ERP (Entreprise Ressources Planning) dans les PME portugaises. Les résultats de cette étude ont permis de montrer que la compatibilité, la complexité, les meilleures pratiques et

l'efficacité sont les déterminants les plus importants dans l'utilisation de l'ERP au même titre que la formation et la pression concurrentielle. Seethamraju (2015) a examiné les facteurs et défis de l'adoption de l'ERP et du *Software as a Service* (SaaS) par les PME. Cette recherche a montré que les facteurs qui déterminent la décision d'adoption du SaaS et de l'ERP sont : la réputation des vendeurs de logiciels sur le marché, l'adéquation commerciale du logiciel. Dans cette étude, on s'inscrit à la suite de la théorie de la diffusion des innovations (TDI) proposée en 1962 par Everett Rogers. Plus précisément, les travaux de Hester (2009) qui a examiné les facteurs influençant l'adoption et l'utilisation des TIC. Mais aussi, des travaux de Chi et ses collaborateurs (2011) mettant en exergue la facilité d'utilisation et l'utilité perçue pour expliquer l'appropriation des TIC. En s'inspirant de ces travaux, on va rechercher les facteurs d'influence de l'appropriation (facilité d'utilisation et perception de l'utilité) des TIC en GRH dans les PME Camerounaises.

1.2.3 Appropriation des TIC en RH et performance des entreprises : quel lien ?

Selon Habibi et Guati.(2021) l'innovation constitue pour les entreprises en général et les PME en particulier un élément important pour obtenir un avantage concurrentiel et un niveau de compétitivité en amélioration continue. En effet, d'après ces auteurs elle est vue comme un facteur déterminant de la performance de l'entreprise.

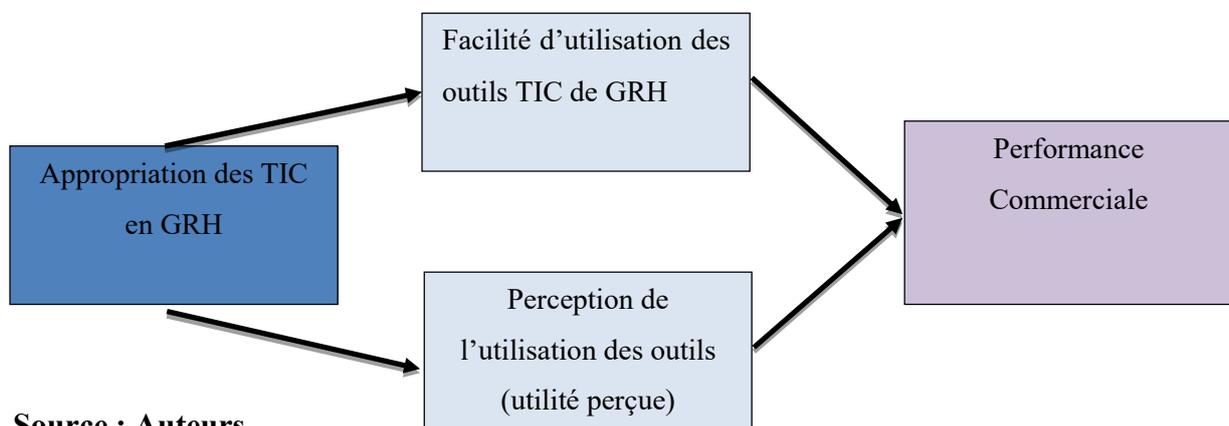
Cependant, Fernandez et Jomaa (2005), rappelle que la contribution des TIC à la performance de l'entreprise est une question récurrente dans la recherche en SI. Les travaux se sont succédés pour établir la relation entre les investissements en TIC et la performance des entreprises. La tentative de dresser un bilan de ces travaux se heurte à la multiplicité des niveaux d'analyse choisis (le processus, l'individu, le groupe de travail, l'organisation, la filière...) ou de la conception de performance adoptée (la valeur de l'action, la satisfaction client, la flexibilité, la productivité...), aboutissant ainsi à des résultats empiriques ambigus, voire même contradictoires.

De plus, Benbahia et Rajaa (2016) ainsi que plusieurs chercheurs ont vérifié que la relation « pratiques RH- Performance » passe forcément par une chaîne causale d'effets. Les pratiques RH sont censées avoir un effet tout d'abord sur les performances proximales pour ensuite atteindre les performances distales. En conséquence, elles affectent en premier lieu la performance sociale, ensuite touchent la performance opérationnelle pour enfin influencer la

performance financière et les résultats du marché. Aussi, Den Hartog et Verburg (2004, cité par Benbahia et al, 2016) ont étudié la relation entre les pratiques RH, la culture organisationnelle et la performance organisationnelle auprès de 175 entreprises hollandaises. De même, Evans et Davis (2005) ont essayé de démontrer le rôle médiateur de la structure sociale de l'entreprise dans la relation pratiques RH-performance organisationnelle. En plus, Larraza et al. (2006) ont opté pour l'intégration de la variable médiatrice associée à la technologie pour étudier cette relation auprès de 965 entreprises manufacturières. Yalabik (2008) a pu cependant étudier l'incidence des pratiques performantes de GRH sur le taux de roulement volontaire et involontaire. Ainsi, Yongmei Liu (2006) a dressé une méta analyse de 92 études de lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Malgré la multitude d'études effectuées pour mettre au clair cette relation entre les pratiques RH et la performance, peu de chercheurs sont arrivés à intégrer la e-GRH dans leurs enquêtes en lien avec la performance commerciale des entreprises.

Fort de tout ce qui précède et sur la base de ses travaux, on va construire un modèle de recherche alliant les dimensions de l'adoption et l'utilisation des TIC en GRH avec la performance commerciale. D'où le modèle la figure 1 suivant :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

1.3. Les facteurs clés de succès de l'implémentation des TICs

La réussite de l'implémentation d'un SIRH au sein des entreprises nécessite de trouver des solutions adéquates aux facteurs en cause des problèmes d'appropriation observés. Ainsi, l'adoption des TIC dans l'entreprise nécessite de changer les méthodes de travail et le rapport

des employés à leurs outils de travail. Ceci apparaît comme un changement fondamental dans les pratiques et se heurte aux réticences naturelles des utilisateurs. Ainsi, afin de ne pas tomber dans une relation de conflits ouverts entre les techniciens et leur hiérarchie, il est nécessaire de prévoir un accompagnement des utilisateurs au travers d'une stratégie de conduite du changement basée sur une logique de rupture avec le passé.

Saadoun (2007) précise à cet effet que toutes ces barrières peuvent être levées si la mise en œuvre de la solution TIC s'adosse à un accompagnement humain approprié. Selon cet auteur, la performance technique seule n'est pas un critère de succès. Avec les TIC, les usagers reprennent la main : c'est l'appropriation, l'utilité concrète des projets pour ceux qui les font vivre, qui les légitiment. Enfin, avant d'implémenter les TIC en GRH, plusieurs conditions doivent être respectées :

- avant toute acquisition de matériel ou d'installation, une préparation sérieuse doit être faite au sujet des aspects de la GRH à automatiser et des objectifs à atteindre ;
- l'usage des nouvelles technologies doit constituer une composante du programme de réforme du système de GRH. Car l'utilisation des NTIC nécessite l'adoption de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles voies de communication, de nouvelles relations parmi le personnel et de nouvelles procédures. Le nouveau système brise les barrières et la hiérarchie. Il met en valeur tout aussi bien la transparence et la responsabilité et ;
- la présence d'un personnel motivé, compétent et qualifié. Sans un personnel approprié et adéquat pour créer, gérer et développer le système, aucun résultat positif ne peut être escompté. Ainsi, la sensibilisation et la formation doivent faire partie du processus. Le but recherché est de responsabiliser l'employé qui, grâce à la maîtrise de l'outil pourra lui-même envoyer à la DRH des informations pour la gestion de sa carrière. La DRH ainsi dégagée de tâches administratives répétitives se consacre désormais à des activités plus stratégiques.

2. Méthodologie de l'étude

Il sera question dans cette partie de présenter l'échantillonnage, la méthode de collecte des données, les variables et modèles de l'étude et enfin les outils d'analyse des résultats.

2.1. Echantillon et méthode de collecte et traitement des données

L'étude porte sur 87 PME en activité au Cameroun dans les villes de Douala, Bafoussam et Yaoundé à cause de la forte concentration de ce type d'entreprise dans ces métropoles.

L'échantillon est obtenu par convenance. La collecte des données primaires s'est faite à l'aide d'un questionnaire administré aux responsables RH ou des chefs service du personnel.

2.2. Variables et modèle de l'étude

On dispose de deux variables : comme variable indépendante on a l'appropriation des TIC en RH et la variable dépendante est la performance commerciale. L'appropriation des TIC a été opérationnalisée par la perception de la facilité d'utilisation des outils TIC en RH (l'intranet et des progiciels de gestion). La performance commerciale quant à elle est évaluée par le chiffre d'affaires. En effet, le choix de la performance commerciale se justifie par la nature des PME enquêtés qui sont des entreprises commerciales. L'acquisition des outils TIC en RH a pour vocation d'améliorer leur performance commerciale. Dans un premier temps, pour mesurer l'appropriation des TIC (facilité d'utilisation et l'utilité perçue) et de l'utilisation de l'intranet, on s'est inspiré des travaux de Sone (2012), Govaere (2002) et Chi et al. (2011). Dans un deuxième temps, on a adapté les travaux de Moumbe (2005) pour ce qui est de l'utilisation des progiciels de gestion. Dans un troisième temps, pour mesurer la performance commerciale, on a utilisé les travaux de Nwamen (2006). Compte tenu des objectifs de cette étude, le modèle est réalisé sur la base du rapport entre la performance commerciale et l'utilisation des outils TIC en GRH. Ainsi, le modèle se présente comme suit :

$$\text{PERF} = \beta_0 + \beta_1 \text{PROGRH} + \beta_2 \text{SYSIN} + \mu$$

Où, **PERF** est la performance, β_0 = Constante ; β_1 et β_2 sont des paramètres ; μ est le terme d'erreur ; **PROGRH** est le niveau d'utilisation des progiciels GRH et la perception de l'informatisation de la GRH par les employés des PME camerounaises. **SYSIN** est le niveau d'utilisation de l'intranet dans l'entreprise et la perception de l'utilisation de l'intranet sur le fonctionnement global de l'entreprise.

Pour obtenir les résultats, une analyse descriptive a été effectuée. Puis, le tri à plat a permis de caractériser les PME de l'échantillon. Ensuite, on s'est servi d'une analyse factorielle et d'une analyse de régression pour obtenir les résultats de cette étude. Enfin, le traitement des réponses aux questions ouvertes a permis d'étoffer les analyses. Toutes les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 20.00.

3. Résultats de l'étude

Les résultats obtenus de l'analyse des données font ressortir l'analyse descriptive et l'analyse économétrique.

3.1. Analyses descriptives des résultats

Dans ce travail, les caractéristiques de l'échantillon montrent que 65,7% des PME sont des SARL, 23% des SNC tandis que les autres représentent 12,3%. Parmi ces entreprises, 33,8% disposent d'un personnel dont le nombre est compris entre 5 et 30, ensuite 66,2% ont des effectifs d'employés se situant entre 31 et 100.

3.1.1. L'utilisation des différents outils de TIC en RH dans les PME camerounaises

Le processus d'adoption qui s'est étalé sur les années d'avènement des TIC au Cameroun, s'est traduit par une forte implémentation des différents outils TIC dans les PME, autant en ce qui concerne la variété des outils utilisés, qu'en terme d'utilisation de ces outils par les employés de ces entreprises. Ainsi, on a observé dans ces entreprises, une multitude d'outils TIC pour faciliter le travail de la direction des ressources humaines en particulier et de l'entreprise en général. Sur la base de l'observation de terrain, l'utilisation des différents outils est récapitulée dans le Tableau 1.

Tableau 1 : utilisation des différents outils TIC dans les PME

Items	Outils	Effectif	Fréquence
Outils privilégiés de communication interne des PME	Téléphone portable	22	25,28
	Message électronique	16	18,39
	Internet pour la téléphonie	10	11,49
	Service de vision conférence	3	3,44
	Certificat électronique	1	1,14
	Logiciel métier	2	2,29
	Site Web	11	12,64
	Espace de travail partagé	2	2,29
	Système informatisé d'échange des données	21	24,13
	Total		87

Source : Auteurs

Au regard de ce Tableau 1, on constate que 25,28 % des PME affirme que la communication interne se passe par téléphone portable dans leur organisation et 24,13 % utilise déjà des systèmes informatisés d'échange des données pour leur communication. Selon les responsables RH, ceci peut s'expliquer par l'intégration tardive de certains outils TIC dans les

PME camerounaises. En effet, en exploitant les documents mise à notre disposition, on a constaté que dans certaines PME ce n'est qu'au cours des six dernières années que certains outils ont été déployés.

Tableau 2 : Utilisation globale des outils de TIC dans l'entreprise

Items	Echelle de mesure	Effectif	Fréquence
Utilisation des TIC dans les PME	Peu utilisées	22	25,28
	Moyennement utilisées	44	50,57
	Très utilisées	21	24,13
	Total	87	100

Source : Auteurs

Globalement, on constate dans le Tableau 2 que 50.57% des PME affirment que les outils TIC appliqués à la GRH sont moyennement utilisés dans leur organisation. Les réponses aux questions ouvertes adressées aux responsables RH de quelques entreprises révèlent que leurs employés ont des difficultés à l'appropriation des outils TIC mise à leur disposition. Selon eux, cela s'explique par les réponses tardives des salariés aux sollicitations de la hiérarchie.

3.1.2. L'utilisation et la perception des progiciels de gestion RH dans les PME camerounaises

Après administration des questionnaires auprès des responsables RH des PME, différents résultats ont été obtenus et se présentent comme suit dans le Tableau 3 :

Tableau 3 : la perception et l'utilisation des progiciels GRH

Items	Echelle de mesure	Effectif	Fréquence
Informatisation de l'entreprise par les progiciels de GRH	Oui	52	59.77
	Non	35	40.23
	Total	87	100
Utilisation des outils TIC de la GRH par les employés dans l'entreprise	Peu utilisée	16	18.39
	Moyennement utilisée	36	41.37
	Très utilisée	24	27.58
	Pas utilisée	11	12.64
	Total	87	100
Recours à l'informatisation de la GRH	Oui	63	72.42
	Non	24	27.58
	Total	87	100
Perception de l'informatisation de la GRH sur le fonctionnement de l'entreprise	Positif	46	52.87
	Négatif	41	47.13
	Total	87	100
Motivation liée à l'amélioration des rapports entre le personnel par l'utilisation des outils TIC en RH	Pas d'accord	7	8.04
	Indécis	32	36.78
	D'accord	37	42.52
	Tout à fait d'accord	11	12.64

	Total	87	100
Motivation liée à la conformité des outils RH avec l'environnement de travail	Pas d'accord	17	19.54
	Indécis	29	33.33
	Tout à fait d'accord	41	47.12
	Total	87	100
Motivation liée au risque de rester en dehors du modernisme	Indécis	55	63.22
	Pas d'accord	32	36.78
	Total	87	100
Motivation liée à l'amélioration des conditions de travail du personnel	Indécis	5	5.74
	D'accord	25	28.73
	Tout à fait d'accord	48	55.17
	Pas d'accord	9	10.34
	Total	87	100
Motivation liée à la performance de l'entreprise	Pas d'accord	7	8.04
	D'accord	18	20.68
	Tout à fait d'accord	62	71.26
	Total	87	100

Source : Auteurs

Le Tableau 3 permet de dégager des informations suivantes : sur l'ensemble des 87 PME enquêtés, 59.77 % ont recours à l'utilisation des progiciels de GRH dans leur entreprise. Ainsi, la majorité (41.37%) de ces entreprises indique que les progiciels GRH sont moyennement utilisés et 72.42 % des entreprises font recours à ses outils en GRH. Aussi, 52.87% des PME estiment que l'informatisation de la GRH par les Progiciels revêt un aspect positif dans leur organisation. En ce qui concerne les motivations liées à l'utilisation des progiciels GRH, 42.52% des PME sont d'accord vis-à-vis de « l'amélioration des rapports avec le personnel par l'utilisation des TIC en RH » et 36.78% sont indécis. Selon les responsables RH indécis, ceci est dû au fait que plusieurs outils mise à la disposition des employés ne sont pas entièrement déployés. Mais, aussi, à cause de la non maîtrise de certains logiciels et l'absence d'accompagnement d'expert à l'utilisation de ses outils.

Néanmoins, 47.12% des responsables RH de ces entreprises, reconnaissent que les outils RH déployés en faveur des employés sont conformes à leur environnement de travail. Sur l'ensemble des PME, 63.22% sont indécis vis-à-vis de l'*item* « parce que tout le monde les utilise » car ceux-ci ne perçoivent pas en l'utilisation de ses outils un « effet de mode ». Cependant, 57.17% des PME sont tout à fait d'accord que les outils TIC en RH « améliorent les conditions de travail du personnel ». En effet, bien qu'ils éprouvent quelques difficultés à l'implémentation de tous les outils TIC en RH dans l'entreprise, les responsables RH reconnaissent l'importance de ces outils pour l'amélioration de leur travail au quotidien. Dans la même lancée, les entreprises sont tout à fait d'accord à 71.26% que l'utilisation des progiciel GRH accroît l'efficacité de leur organisation.

3.1.3. L'utilisation du système intranet par les employés dans les PME

Parmi les différents outils TIC en RH identifiés dans les PME Camerounaises, l'intranet est l'outil RH qui a été retenu dans cette étude. Ainsi, les résultats de l'utilisation et la perception de l'intranet sont donnés dans le Tableau 4.

Tableau 4 : Utilisation du système intranet

Items	Echelle de mesure	Effectif	Fréquence
L'utilisation du réseau intranet par l'entreprise	Oui	63	72.41
	Non	24	27.58
	Total	87	100
Fréquence d'utilisation de l'intranet	Peu utilisée	10	11.49
	Moyennement utilisée	25	28.73
	Très utilisée	44	50.57
	Pas utilisée	8	9.19
	Total	87	100
Perception de l'utilisation de l'intranet dans l'entreprise	Positif	48	55.17
	Négatif	39	44.82
	Total	87	100
Motivation liée à l'amélioration des rapports entre le personnel	Pas d'accord	17	19.54
	Indécis	58	66.66
	D'accord	22	25.28
	Total	87	100
Motivation liée à l'amélioration des conditions de travail	Pas d'accord	36	41.37
	Tout à fait d'accord	51	58.62
	Total	87	100
Renforcement de l'efficacité dans la gestion des activités RH	D'accord	63	72.41
	Pas d'accord	24	27.58
	Total	87	100
Amélioration de la gestion du personnel dans l'entreprise	Indécis	14	16.09
	D'accord	35	40.22
	Tout à fait d'accord	31	35.63
	Pas d'accord	7	8.04
	Total	87	100
Motivation liée à l'efficacité de l'entreprise	Pas d'accord	26	29.88
	Tout à fait d'accord	59	67.81
	Total	87	100

Source : Auteurs

A la lecture du Tableau 4, on constate que 72.41 % des entreprises enquêtées utilisent un réseau intranet. Parmi les outils TIC en RH, l'intranet au sein des PME est très utilisé soit 50.57%. Aussi, 55.17% des PME juge de manière positive l'intégration de l'intranet sur le fonctionnement de leur entreprise. En ce qui concerne les motivations liées à l'amélioration des rapports entre le personnel par l'utilisation de l'intranet, 66.6% des PME sont indécis. Par contre les 58.62% des PME sont tout à fait d'accord que l'utilisation de l'intranet améliore les conditions de travail des employés. Pareillement, 72.41% des entreprises enquêtées sont d'accord du rôle joué par l'intranet dans le renforcement de l'efficacité dans la gestion des

activités RH. Enfin, 40,22% des responsables RH sont d'accord que l'utilisation de cet outil améliore la gestion du personnel dans leur entreprise et contribue à l'efficacité de l'entreprise (67.81%).

3.2. Analyse économétrique du lien appropriation des TIC en GRH et performance commerciale dans les PME camerounaises

Avant de procéder à l'analyse économétrique de la relation existant entre l'appropriation de TIC en GRH et la performance commerciale des PME, il convient de présenter l'analyse factorielle ayant permis de déterminer les variables explicatives du phénomène étudié.

3.2.1. Présentation et interprétation de l'analyse factorielle

Le but de cette sous-section est de réduire le nombre d'item de l'analyse afin de retenir uniquement ceux qui expliquent de façon significative le phénomène mis en exergue. Pour ce faire, une interprétation du test de fiabilité des échelles de mesure opérationnalisées par l'indice de KMO et la significativité du test de sphéricité de Bartlett a été réalisée.

Tableau 5 : informatisation des activités par les logiciels de gestion RH

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,755
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx	416,744
	Ddl	15
	signification	,000

Source : Auteurs

En ce qui concerne les questions liées à la facilité d'utilisation des outils TIC en RH et l'utilité perçue, le test de fiabilité des échelles de mesure donné par le Tableau 5 montre que la valeur de l'Alpha de Cronbach est supérieure à 0,6 indiquant ainsi que les hypothèses du modèle de fiabilité des échelles de mesure sont respectées.

A la suite de ce résultat, une analyse de réduction des dimensions a été faite et pour cela, l'interprétation de l'indice KMO et du test de sphéricité de Bartlett présentée dans le Tableau 5 ci-dessus montre qu'il est possible de réaliser une analyse factorielle. La lecture des tableaux des valeurs propres montre qu'il est aussi possible d'extraire un seul facteur à travers sa valeur propre initiale qui est supérieure à l'unité. Ce facteur est marqué par une forte corrélation avec les questions liées à l'informatisation de la gestion des ressources humaines. On peut conclure que la facilité d'utilisation des outils de gestion des ressources humaines et

l'utilité perçue telle qu'elle a été mesurée dans le questionnaire est composée d'un seul facteur.

Tableau 6 : utilisation de l'intranet

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,675
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx	159,261
	Ddl	10
	signification	,000

Source : Auteurs

Pour les questions liées à l'utilisation du système intranet, l'analyse des réductions des dimensions donne une valeur de KMO = 0,675 avec une significativité du test de sphéricité de Bartlett de 0,000 montrant ainsi qu'il est possible de poursuivre avec l'analyse factorielle. La lecture du tableau de valeur propre montre qu'il est possible d'extraire un facteur qui a une valeur propre supérieur à 1 ($VP \geq 1$). Ce facteur est marqué par une forte corrélation avec les questions liées à l'existence d'un réseau intranet et leur facilité d'utilisation.

3.2.2. Présentation et interprétation des résultats du premier modèle de l'étude

Ce modèle met en exergue les effets de la facilité d'utilisation des outils RH et de l'utilité perçue du système intranet sur le chiffre d'affaires. Les résultats de cette analyse sont consignés dans le Tableau 7 suivant :

Tableau 7 : Estimation du modèle 1

Variable dépendante Performance commerciale	Modèle 1
Variables Indépendantes	
Niveau d'utilisation des outils TIC dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise	0,360* (0,400)
Perception de l'utilité de l'informatisation des activités de gestion des ressources humaines sur le fonctionnement global de l'entreprise	0,642 (0,197)
Niveau d'utilisation de l'intranet au sein de l'entreprise	0,571* (0,429)
Perception de l'utilisation de l'intranet sur le fonctionnement global de l'entreprise	0,141 (0,726)
(Constante)	9,396*** (16,313)

R ²	0,830
R ² ajusté	0,733
F	14,472***
P Value	0,006
Durbin-Watson	2,149
*P < 0,10 ; **P < 0,05 ; ***P < 0,01	
Les valeurs entre parenthèses correspond au t de Student	

Source : Calculs des auteurs à partir de l'enquête

Au regard du Tableau 7, on peut dire que la valeur de F de Fisher est élevée et la probabilité sensiblement nulle (significativité à 1%), qu'on a une bonne significativité globale du modèle retenu pour les besoins de l'étude.

3.2.3. Présentation et interprétation du deuxième modèle

Dans cette section, le modèle de régression examine s'il existe une relation significative entre le niveau d'utilisation des outils TIC dans la gestion des ressources humaines, la perception de l'utilité de ses outils et la performance commerciale des PME. A la lecture du Tableau 8, on peut dire qu'avec la valeur du pseudo R qui est de 0,249 que la performance commerciale est expliquée par l'appropriation des TIC (facilité d'utilisation et utilité perçue) en GRH. Ainsi, ceci témoigne de l'importance des variables retenues dans la méthode.

Tableau 8 : Estimation du modèle 2

Régression logistique		Nombre d'observations = 67		
LR chi ² (15) = 6,283		Prob > chi ² = 0,097		
Log de vraisemblance = 31,219		Pseudo R-deux = 0,249		
	coefficient	Robust std. Err.	Z	P > Z
Niveau d'utilisation des outils TIC dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprises				
Peu utilisée	-0,983	0,634	-1,54	0,833
Moyennement utilisée	0,573	0,234**	1,61	0,022
Très utilisée	29,535	0,459***	7,21	0,000
Pas utilisée	Référence			
Niveau d'utilisation de l'intranet au sein de l'entreprise				
Peu utilisée	-12,768	923,68	-0,71	0,983
Moyennement utilisée	0,366	0,263**	1,87	0,018
Très utilisée	19,535	0,349***	6,21	0,000
Peu utilisée	Référence			
Perception de l'utilisation de l'intranet sur le fonctionnement global de l'entreprise				
Positif	1,19	0,745**	1,91	0,049
Négatif	-0,2	0,18	-1,13	0,603
Perception de l'informatisation de				

**la gestion des ressources
humaines sur le fonctionnement
de l'entreprise**

Positif	32,663	0,592***	7,12	0,000
Pas d'impact constante	-19,134 17,861	81,681 1,210	-3,73 -2,24	0,981 0,000

PERF 1 : Non performante sur le plan commercial ($0=r<0$) ; performante sur le plan commercial ($1=r>0$)
 Les variables non significatives ont été enlevé de la base des données qui a servi à l'estimation dans un souci de robustesse des résultats : *significativité à 10%, **significativité à 5%, ***significativité à 1%

Source : calculs des auteurs à partir de l'enquête

Ces résultats montrent selon le niveau d'utilisation des outils TIC dans la GRH au sein de l'entreprise, que les modalités « moyennement utilisée » et « très utilisée » sont toutes deux significatives à 5% et à 1%. L'observation du coefficient de la variable « très utilisée » (29,535) montre que les PME utilisent les outils TIC en RH pour s'accommoder à des problèmes majeurs que sont la réduction des délais de traitement des dossiers, la facilité de communication interne et la qualité de service. En ce qui concerne la perception de l'utilité des outils TIC de la GRH sur le fonctionnement de l'entreprise, la modalité « positif » est significative à 1%.

Par ailleurs, concernant le niveau d'utilisation de l'intranet au sein de l'entreprise, les modalités « moyennement utilisée » et « très utilisée » sont également significatives à 5% et à 1%. Ce qui signifie que les PME disposant d'un système intranet travaillent plus rapidement puisqu'elles échangent les informations quasiment en temps réel. Enfin, pour ce qui est de la perception de l'utilisation de l'intranet sur le fonctionnement global de l'entreprise, la modalité « positif » est significative à 5%. En conclusion, la facilité d'utilisation des outils TIC en GRH et l'utilité perçue influencent positivement et significativement la performance commerciale des PME camerounaises.

Toutefois, malgré les difficultés qu'ont les employés dans l'appropriation de certains outils TIC mise à leur disposition, on peut dire sur un plan organisationnel que la mise en place d'un réseau intranet facilite l'installation et l'administration des applications du système informatique de l'entreprise. L'existence des outils TIC en GRH permet à chaque employé de devenir acteur par la mise en ligne de documents intéressant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du service.

4. Discussion

Les résultats obtenus dans cette étude rejoignent les travaux de Ali-Rachedia et al. (2006). Ces auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle, il existe une relation significative et positive entre la facilité d'utilisation des outils issus des TIC et la performance des PME. Ces résultats s'inscrivent aussi à la suite de ceux de Hollenstein et Woerter (2008) dans leur étude réalisée en suisse, ils trouvent une relation significative positive entre le coût d'adoption liées aux TIC et l'utilisation des logiciels. En plus, cette étude s'inscrit dans le prolongement des travaux de Hayat (2016) qui arrive à la conclusion de l'existence d'une relation positive entre l'utilisation d'intranet et la performance de l'entreprise en Algérie. Pour lui, l'intranet contribue à l'amélioration des performances commerciales, financières et organisationnelles de l'entreprise. Le réseau intranet augmente la réactivité de l'entreprise, la rapidité d'action et l'autonomie. Dans la même lancée, selon Iubatti et al. (2010), les outils TIC appliqués dans un processus d'innovation permettent une meilleure gestion de la circulation de l'information et des activités au sein de l'entreprise. Néanmoins, d'autres auteurs ont abouti aux résultats contradictoires. A ce sujet, Abell et Lim (1996) trouvent comme résultat une relation non significative dans l'adoption des TIC. Ils mettent en exergue les variables telles que les limites techniques du matériel et des logiciels. De même que Cloete et al. (2002) dans leur étude sur l'adoption des TIC par les PME en Afrique du Sud ont abouti à une relation non significative.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif de montrer les effets de l'appropriation des TIC sur la performance des PME camerounaises. Il se dégage à la fin de cette étude que les PME camerounaises ont des difficultés dans la maîtrise et la compréhension des outils TIC en RH car ce n'est que quelques-unes qui y sont déployer. Les résultats mis en lumière, soulignent la nécessité qu'ont les dirigeants des PME camerounaises à utiliser les outils issus des technologies de l'information et de la communication en GRH pour renforcer les relations avec leurs différents collaborateurs et pour faciliter l'inter communication au sein de l'entreprise. Malheureusement, la mauvaise perception des outils TIC en GRH constitue un danger pouvant occasionner un dysfonctionnement interne de leur organisation. C'est pourquoi, les dirigeants de ses PME doivent mettre l'accent sur l'utilisation des outils comme l'intranet pour accroître leur performance et assurer un bon fonctionnement interne, organiser

régulièrement les séminaires de renforcement des capacités de leurs employés, organiser les recyclages et les formations adaptées à l'utilisation des outils TIC en GRH avant leur implémentation dans l'entreprise. Enfin, l'utilisation des TIC en GRH constitue un outil stratégique pour les PME camerounaises qui souhaite améliorer leur performance.

Toutefois, cette étude présente encore quelques insuffisances liées aux outils de mesure de la perception des employés des PME, des entretiens approfondis avec ses derniers permettraient de mieux analyser les variables d'étude. Dans la poursuite de cette étude, une étude qualitative est envisageable. Mais aussi, les chercheurs pourront aborder ce thème en exploitant les autres dimensions de la performance ou s'adresser au secteur public où les pratiques de gestion de la formation des employés sont rares.

BIBLIOGRAPHIE

Ali-Rachedia, M., Hendaouia, A., B., Dominique, Vrelb, W., B., Abdelaziz, A. and Mohamed, G. . (2006). Synthesis of Dense Tic-Based Cermets by Electro-Thermal Explosion under Pressure with Confinement . Journal of Self, Vol. 15, Number 4.

Abell, W. and Lim, L. (1996). "Business use of the Internet in New Zealand: an exploratory study". Récupéré sur : <<http://ausweb.scu.edu.au/aw96/business/abell/paper.htm>>

Al-ghaith, W. (2015). Using the theory of planned behavior to determine the social network usage behavior in Saudi Arabia. International Journal of Research in Computer Science, 5(1), 1.

Betts, T. K., Setterstrom, A. J., Pearson, J. M., and Totty, S. (2014). Explaining Cyberloafing through a Theoretical Integration of Theory of Interpersonal Behavior and Theory of Organizational Justice. Journal of Organizational and End User Computing (JO).

Ben Yakoub S. & Achelhih. (2021) « Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années» Revue Internationale du chercheur «Volume 2: Numéro 1» pp: 160-184

Chaney, D. (2008). Pourquoi acheter un CD quand on peut le télécharger ? . Management & Avenir, (6), 30-48.

Cheikho, A. (2015). L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client-Cas de la banque mobile . Université Nice Sophia Antipolis: Doctoral dissertation.

- Chi, H., Yeh, H. R., and Yang, Y. . (2011). Applying theory of reasoned action and technology acceptance model to investigate purchase behavior on smartphone. *Journal of International Management Studie*, 6(3), 1-11.
- DeSanctis, G., and Poole, M. S. . (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory . *Organization science*, 5(2), 121-147.
- Diallo A. T. et Laval F. (2006, mai 16). Intranet et GRH : Processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la ville de Paris, 5ème journée d'étude et de recherche AGRH AIM sur le thème L'Homme. l'organisation et la technologie.
- Fernandez, V., et Jomaa, H. (2005). Usage des technologies de l' information & performance de l' organisation: repositionnement de la relation à la lumière du paradigme de A. Giddens. cigref.typepad.fr.
- Gauche, K. (2013). Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation. In 34ème congrès de l'AFC (pp. cd-rom).
- Govaere, V. (2012). « l'évolution du marché de travail liée à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication ». *Archives-Ouvertes*, page 46.
- Guihot, P. (2001). Le développement des TIC, enjeux pour le système éducatif. . *Agora débats/jeunesses*, pp. 26(1), 21-31.
- Habibi .Z. Guati. R (2021) « Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 3» pp: 221-235
- Hayat, Y. (2016). « Etude de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises algériennes ». *Colloque international sur la performance des organisations : vers quel modèle de creation de valeur. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCG), Université Chouaib Doukkali.*
- Hester, A. J. (2009). Analysis of factors influencing adoption and usage of knowledge management systems and investigation of wiki technology as an innovative alternative to traditional systems. . *ProQuest*.
- Hollenstein, H., and Woerter, M.,. (2008). "Inter- and intra-firm diffusion of technology: The example of E-commerce. An analysis based on Swiss firm-level data". *Research Policy*, 37, 545-564.
- Iubatti, D., Masciarelli, F. and Simboli, A. . (2010). (2010), "Exploring the communication flows in a multidivision firm: the case of Engineering s.p.a in "Internetworked Entreprice" . Springer ed.

- Kocoglu, Y., et Moatty, F. (2010). Diffusion et combinaison des TIC . Réseaux, (4), 33-71.
- Marr, B. (2009). Managing and delivering performance . Routledge.
- Moumbe, G. (2005). Diffusion des TIC et performance des entreprises camerounaises : cas des EMF de la ville de Yaoundé. Récupéré sur mémoire online: <http://www.mémoireonline.com>
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., and Wholey, J. S. (2015). Handbook of practical program evaluation. John Wiley & Sons.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, (2), 111-121.
- Otieno, O. C., Liyayla, S., and Odongo, B. C. (2015). (2015). Theoretical and Practical Implications of Applying Theory of Reasoned Action in an Information Systems Study., Open Access Library Journal, 2(12), 1.
- Paquet, P. (2005). “ De l'information à la connaissance ”. laboratoire orléanais de gestion, cahier de recherche N° 2006-01 livre.
- Paré, G. et Sicotte, C. . (2004). Les technologies de l'information et la transformation de l'offre de soins. . Cahier du groupe de recherche en système d'information HEC Montréal, pp. 4(4), 1-25.
- Pasquati, E. (2009). Usages des TIC pour le développement rural en Inde et au Burkina Faso. Projet TIC à la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM).
- Ruivo, P., Oliveira, T., and Neto, M. (2014). Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs . International Journal of Accounting Information Systems, 15(2), 166-184.
- Saadoun, M. (2007). Enjeux des technologies de l'information et de la communication dans le monde du travail.
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of software as a service (SaaS) enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium sized enterprises (SMEs) . Information systems frontiers, 17(3), 475-492.
- Shareef, M. A., Kumar, V., Kumar, U., and Hasin, A. A. (2009). Theory of Planned Behavior and Reasoned Action in Predicting Technology Adoption Behavior. In Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems, pp. 544-562. IGI G.
- Sone, M. (2012). « TIC, changements organisationnels et performances économiques des entreprises au Cameroun ». Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF), N°35, 48.

Vaast, E. et Benghozi P.-J.,. (s.d.). Intranets et entreprises : technologies, apprentissages et organisation de la cohérence. 5e Colloque de l'AIM.

Wyatt, W. (2002). "eHRe: getting results along the journey" . Récupéré sur 2002 survey report", available at: www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id¼W-524 page ¼ 1 (accessed June 30, 2005).