

Attitude et comportement du personnel RH face au changement : Cas de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines à Marsa Maroc

Attitude and behavior of HR staff in the face of change: Case of the implementation of a Human Resources Information System in Marsa Morocco

BENRAISS Amina,

Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion,
Groupe de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakeh.
amina_benraiss@yahoo.fr

JAMAL Abdelfattah,

Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion,
Groupe de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakeh.
jamalabdefattah@yahoo.fr

MESSAOUDI Ridouane,

Doctorant en Sciences de Gestion,
Groupe de Recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakeh.
Ridouane.messaoudi@gmail.com

Date de soumission : 20/03/2019

Date d'acceptation : 23/04/2019

Pour citer cet article :

BENRAISS A. & All (2019) « Attitude et comportement du personnel RH face au changement : Cas de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines à Marsa Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 609- 634

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'étudier les attitudes du personnel RH face à un changement technologique représenté par la mise en place d'un SIRH, dans le contexte marocain et plus précisément dans le secteur de la logistique portuaire, au sein de la société Marsa Maroc. De ce fait, nous avons mobilisé un cadre théorique dans le but d'identifier les particularités de chaque concept, notamment, en termes des retombées relatives à la mise en place d'un SIRH (acceptation ou résistance). Une étude qualitative avec un mode de raisonnement inductif a été menée dans le but d'explorer le terrain, 10 entretiens ont été réalisés avec le personnel RH de Marsa Maroc. L'analyse de contenu textuelle, nous a permis de dégager des résultats qui nous ont permis de comprendre la politique de l'entreprise en termes de gestion du changement, n'étant pas en faveur du personnel, cette politique a donné lieu à une résistance qui s'est manifestée implicitement au sein de l'organisation.

Mots-clés : Système d'Information des Ressources Humaines, changement organisationnel, organisation de travail, conduite et accompagnement du changement, résistance.

Abstract:

The goal of this research is to study the attitudes of HR staff in the face of technological change represented by the implementation of an HR information system., in the Moroccan context and more specifically in the port-logistics sector, within the Marsa Maroc company. In order to do this, we proposed a theoretical background with the aim of identifying the particularities of each concept, particularly, in terms of the repercussions relating to the implementation of a Human Resource Information System (acceptance and resistance). A qualitative study with an inductive reasoning mode was conducted in order to explore the field, 10 interviews were conducted with Marsa Maroc staff. A textual content analysis, allowed us to release results that have helped us understand the enterprise's policy in terms of change management that was not in favor of staff, this policy gave rise to a resistance that was implicitly within the organization.

Keywords: Human Resources Information System, organizational change, work organization, conducting and assisting change, resistance.

Introduction

Avec la mondialisation de l'économie et l'arrivée de l'ère du savoir, les entreprises cherchent à maintenir leurs positions et à faire face à une concurrence exacerbée, pour ce faire, détenir des ressources rares, difficilement imitables et substituables (Barney, 1991) constitue un avantage concurrentiel et compétitif très important. L'intégration des nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC) dans les pratiques de gestion peut relever ce défi et permettre aux entreprises de rester alignées avec la concurrence et de répondre aux exigences de l'environnement en pleine mutation. Cette réalité est encore plus présente pour le service des ressources humaines dans sa quête à devenir un partenaire stratégique reconnu par l'organisation (Ulrich, 1997, Troshani, et al., 2011).

La mise en place des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) constitue un pas important vers une gestion stratégique et une opportunité pour améliorer les process et les modes de travail ainsi que les services que la Direction des Ressources Humaines propose à ses clients internes; sa mise en place peut être perçue comme un facteur favorable à la réalisation de l'efficience et l'efficacité organisationnelle, ceci constitue une occasion pour renouveler les réflexions autour de l'organisation du travail au sein de la fonction RH. En effet, la mise en place d'un SIRH est porteuse de changement des pratiques au sein du département RH. Par sa performance technique (capacité de traitement, de stockage et de diffusion), par la diminution des coûts et par la convivialité grandissante qu'il présente, un SIRH peut affecter le fonctionnement intra-organisationnel, notamment la politique de gestion des ressources humaines.

L'impact des SIRH sur le développement de la fonction RH ne doit pas être sous-estimé, l'encadrement, la responsabilisation des salariés, les conditions d'accès à l'information et même la mission de la DRH sont totalement modifiés. L'enjeu majeur pour les DRH est d'instaurer une large communication afin de prévenir la résistance naturelle à tout changement, ceci permet de garantir une transparence tout au long du processus du changement en expliquant clairement les objectifs et les risques que peut provoquer la mise en place du système.

En fait, s'engager dans un projet SIRH, c'est l'engagement dans un changement organisationnel, qui nécessite conduite et pilotage. Les conditions de succès de ce pilotage nécessitent de reconnaître les bouleversements occasionnés pour sensibiliser les acteurs aux



changements induits par les SIRH, d'où l'importance et la place centrale accordée à la communication et à l'accompagnement qui devront être pensés et bien pilotés.

C'est dans ce cadre de réflexion que s'inscrit notre article, en vue de clarifier les différentes attitudes face à un projet de changement technologique, notamment celui de l'instauration d'un système d'information au sein du service ressources humaines, montrer les conditions préalables et indispensables pour la réussite d'un tel projet et éviter toute action de résistance. Nous nous posons ainsi la question : **comment les collaborateurs RH réagissent face à un changement technologique ?** Cette question est d'autant plus pertinente que le changement est représenté par la mise en place d'un SIRH. Pour y répondre, nous consacrons la première section à la revue de littérature et la définition des concepts, puis nous présentons dans la deuxième section notre étude empirique, y compris notre protocole méthodologique, nos résultats et leur discussion.

1 Revue de littérature

1.1 Définition des concepts utilisés

1.1.1 Système d'Information des Ressources Humaines

D'après la revue de littérature, le système d'information des ressources humaines peut être défini d'une part, selon sa capacité de traitement de l'information quelque soient les moyens mis en œuvre, d'autre part, selon sa capacité à s'atteler aux différentes technologies de l'information.

Selon (Tannenbaum, 1990), le SIRH est considéré comme un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation.

Kovach et Cathcart proposent une définition qui s'inscrit dans une approche complexe et informatisée, « une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin ». De son côté, (Hendrickson, 2003) précise que le SIRH n'est pas restreint à la technologie et qu'il intègre également d'autres éléments tels que les politiques, les procédures et le facteur humain.

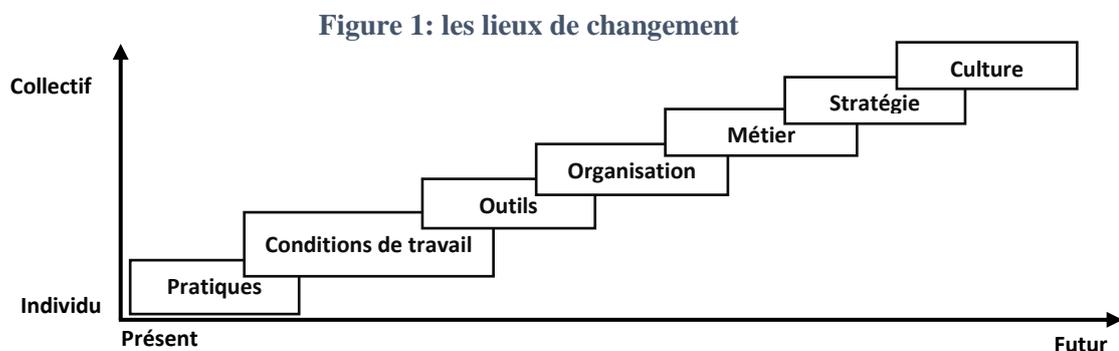
François Silva, quant-à lui, considère qu'un SIRH constitue un progiciel qui automatise, d'une part, un certain nombre de tâches de la fonction RH, et d'autre part, informatise le

circuit de flux des informations. Cette définition s'inscrit dans la même logique que celle proposée par (Merck, 2003) : « un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines ». Toutes ces définitions favorisent la notion du progiciel (logiciel intégré) pour la gestion des ressources humaines, seule la définition avancée par Merck introduit la notion des ressources Humaines (RH).

1.1.2 Changement organisationnel

(Collerette, et al., 1997) définissent le changement comme le passage d'un état à un autre. « *Tout bouge, tout change, même la planète sur laquelle nous sommes tourne sur elle-même, et se déplace dans l'espace. Comprendre le changement, c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes, de mouvements, parmi d'autres mouvements et c'est en fait tenter d'expliquer un processus continue qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants et qu'il est difficile d'arrêter pour en prendre un cliché* ».

Le changement a un caractère observable et relativement durable. A partir de cette définition, on peut déduire que le fait d'observer une modification dans le système social nous permet de parler de changement, peu importe l'ampleur des modifications, il suffit d'avoir un caractère observable.



Sources : (Autissier, D & Moutot, J-M, 2003)

Pour (Grouard & Meston, 1998), le changement organisationnel désigne le processus de transformation, (qui peut être marginal ou radical), des structures et des compétences. Le changement marque le processus d'évolution des organisations. Les deux auteurs ont mis l'accent sur quatre principes fondamentaux du changement, le principe de globalité, de rupture, d'universalité et d'indétermination.

Carton, précise dans son livre, « *Eloge Du Changement Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* », que le changement, qu'il soit individuel ou

collectif, personnel ou professionnel, constitue une partie intrinsèque de la vie de l'humanité et de son évolution, pour lui, changer est une action modificatrice du système ou du comportement dont la vision du résultat relève du champ de la perception individuelle, cette dernière se construit et s'auto-modifie en fonction de plusieurs paramètres :

- **Le cadre de références et aspirations (les valeurs, la vision du monde, éducation...),**
- **La notion du temps,**
- **L'origine du changement (exogène, endogène ou les deux).**

De même la littérature en matière de typologie du changement organisationnel est foisonnante, elle fait référence aux différents travaux (Gersick, 1991, Miller, 1982, Tushman, et al., 1985), qui partent du constat que le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité (**changement imposé** ou **changement volontaire**) et de son rythme ou son mode de diffusion (**changement brutal** ou **changement progressif**).

Figure 2: Les typologies du changement

Progressif	Changement Prescrit <ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) • 12 à 36 mois • Projet An 2000, Euro, 35 heures 	Changement Construit <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise. • 1 à 10 ans • Culture client, qualité, processus
Brutal	Changement de crise <ul style="list-style-type: none"> • Solution à un dysfonctionnement • 1 jour à 3 mois • Accident, grève, plaintes de clients 	Changement adaptatif <ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation • 6 à 18 mois • Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	Imposé	Volontaire

Source : (Autissier, D & Moutot, J-M, 2003)

1.2 Le changement induit par la mise en place d'un SIRH : attitudes

Lorsqu'une organisation présente un projet SIRH, chaque employé qui utilise le système évalue la nouvelle technologie, en termes d'utilité et de facilité d'utilisation (Davis, et al., 1989). Les compétences requises pour exploiter le nouveau système représentent un facteur de succès crucial du SIRH pour les employés (Panayotopoulou, et al., 2007). Par contre de nombreux collaborateurs au sein de la fonction RH n'ont pas les compétences et les connaissances nécessaires pour l'utiliser (Lukaszewski, et al., 2008). Cela empêche le personnel d'exploiter tout le potentiel d'un SIRH.

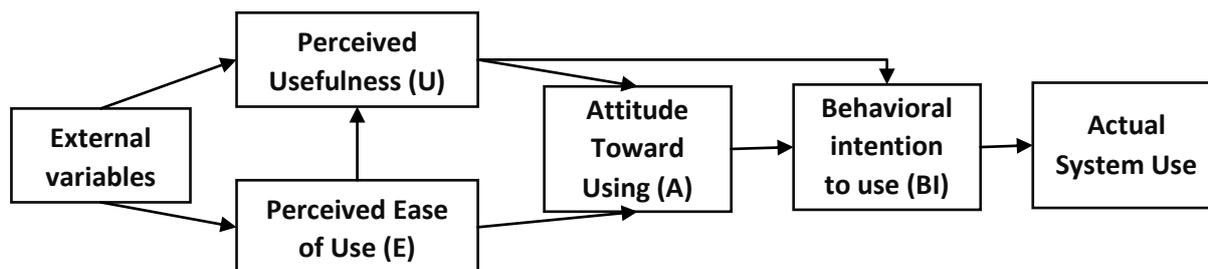
Lorsque les employés ne sont pas conscients de tous les avantages qu'offre un SIRH, ils peuvent l'évaluer plutôt négativement. Inversement, les salariés qui maîtrisent le fonctionnement du système et donc l'évaluent positivement, considèrent qu'il facilite leur travail et leur donne plus de possibilités pour les tâches stratégiques.

Il y a donc différentes perceptions du personnel RH quant à l'utilité d'un SIRH, cette dernière est définie comme « *le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier améliorerait son rendement au travail* » (Davis, 1989), différence aussi au niveau de la facilité d'utilisation, c'est-à-dire « *le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier serait sans effort* » (Davis, 1989). Ce sont ces perceptions qui se reflètent dans les attitudes vis-à-vis du système. On peut déduire que plus un individu perçoit qu'un système d'information est facile à utiliser, plus il le perçoit comme utile.

En outre, généralement les employés évaluent positivement un SIRH si et seulement s'ils ont les compétences et les connaissances nécessaires pour l'utiliser, ce qui n'est pas toujours le cas (Lukaszewski, et al., 2008) ; par conséquent, des efforts supplémentaires par le biais de la formation sont nécessaires pour s'assurer que les acteurs évaluent positivement le SIRH. S'il est difficile à utiliser, les acteurs développent une attitude négative à l'égard de son utilisation (Beckers & Bsat, 2008).

En résumé, Un individu développe une attitude positive ou négative quant à l'utilisation d'un SIRH ; cette attitude est basée sur une évaluation de son utilité et de sa facilité d'utilisation (Taylor & Todd, 1995). En ce qui concerne l'utilité, le personnel de la fonction RH s'attendent à ce qu'un SIRH améliore l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines (Beckers & Bsat, 2008, Bondarouk & Ruël, 2009, Lukaszewski, et al., 2008, Stone & Lukaszewski, 2009), et aider à la prise de décision (Hussain, et al., 2007), de sorte que l'utilisation du SIRH accroît la position de la fonction RH et ouvre d'autres voies de carrière (Bondarouk & Ruël, 2009; Lawler & Mohrman, 2003). En revanche, l'évolution des tâches, les nouveaux flux de travail et les nouvelles responsabilités rendues nécessaires par un nouveau SIRH peuvent conduire à une évaluation négative (Panayotopoulou, et al., 2007, Ruël, et al., 2007).

Figure 3: The Technology Acceptance Model, version 1.



Source : (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989)

1.3 Acceptation du changement et son appropriation

Avant d'aborder le point d'acceptation et d'appropriation du changement (acceptation du Systèmes d'Information Ressources Humaines comme élément structurant l'organisation de travail au sein de la fonction RH), nous faisons appel à quelques notions et concepts similaires au terme d'acceptation.

Tableau 1: concepts similaires à l'acceptation du changement

Concepts	Auteurs	Définitions
Être prêt à changer (<i>readiness</i>)	(Armenakis, et al., 1993)	Perception des employés quant à la nécessité du changement et à ses impacts positifs.
Ouverture au changement	(Miller, et al., 1994)	Intention d'accepter le changement et perception des impacts positifs du changement
Acceptation du changement	(Gagné, et al., 2000)	À quel point l'employé accepte le changement
	(Leitter & Harvie, 1998)	Perception des effets positifs du changement
Appropriation	(Bareil, 2004)	Processus par lequel l'individu fait sien un changement extérieur à lui et s'en empare intérieurement.
Adoption du changement	(Rogers, 1995)	Intention d'un individu d'utiliser une innovation.
Niveau d'utilisation	(Hall & Hord, 2001)	À quel point l'employé utilise une innovation.

Source : Thèse Sophie Meunier (2010) Université de Montréal.

L'acceptation et l'appropriation du changement dans sa dimension technologique dépend de plusieurs variables, nous avons évoqué quelques-unes dans la section précédente, à savoir les attitudes et les perceptions des acteurs vis-à-vis du changement (suite à la mise en place d'un nouveau projet SIRH). Une des variables déterminantes de l'acceptation de changement est celle relative à la capacité de changer (capacité d'utilisation du système par exemple), assimilée à la capacité de recevoir le changement, d'où la classification des acteurs (récepteurs de changement) proposée par (Rogger, 1995). Ce dernier met en avant *la réceptivité à l'innovation* comme critère de classification, il la définit comme «*la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système social* ».

L'homogénéité du groupe d'acteurs peut être considérée comme une variable déterminante de l'acceptation du changement de sorte que, si un acteur accepte le changement, il peut avoir une influence positive sur les autres acteurs appartenant au même groupe. À ce niveau l'appropriation du changement peut être considérée comme une infection ou une contagion positive qui peut avoir comme source aussi, l'équivalence sociale traduite par la concurrence sociale entre les acteurs (ceux qui ont adopté le changement et ceux qui sont encore réticents).

(Rhchim & Bentaleb, 2019), en se référant aux travaux de (Moutot, 2016), soulignent l'importance de l'adhésion des collaborateurs et leur implication dans le processus de changement, tant dans sa conception que dans son implémentation, du moment qu'elles consistent à augmenter le degré d'acceptation et réduire celui de la résistance.

L'acceptation de changer ne suffit pas pour réussir le changement, son appropriation est aussi un élément central pour la réussite d'un projet de changement. Autissier et Wacheux définissent l'appropriation comme un élément qui « *consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise* », il s'agit donc d'un processus durable qui désigne la construction d'un nouveau mode de fonctionnement organisationnel.

Ainsi, l'implication des acteurs dans le processus de changement, de sa définition jusqu'à sa mise en œuvre, constitue un garant pour accélérer le processus de l'appropriation du changement par les acteurs. En outre, il existe des mécanismes qui peuvent servir l'appropriation du changement, tels que, les supports organisationnels (formation) ou les dispositifs de facilitation (suivi) mis à la disposition des acteurs. Ainsi, ces supports constituent des principales clés dans le processus de l'apprentissage organisationnel et permettant de se doter de nouvelles compétences et de construire un capital de connaissances propices à l'atteinte de la cible organisationnelle (Autissier & Mouton, 2003).

1.4 Résistance au changement

La littérature en matière de résistance au changement est abondante ; c'est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre, par le fait qu'il constitue un phénomène que l'entreprise doit considérer lors de l'engagement dans un projet qui va affecter l'organisation du travail. La base de données scientifique est très riche par les définitions en la matière, nous retenons

celles qui nous apparaissent exhaustives, simples et surtout utiles pour la question de recherche.

(Del Val & Fuentes, 2003), considèrent la résistance comme un phénomène affectant le processus de changement, elle retarde et ralentit sa mise en œuvre et augmente ses coûts. De même pour (Dolan, et al., 1996), la résistance désigne l'attitude négative individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, vis-à-vis d'une transformation induite dans le cycle normal de travail.

Pour (Collerette, et al., 1997), la notion de résistance face au changement renvoie à « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

De notre part, nous retenons les explications proposées par (Autissier & Moutot, 2003) en matière de la perception des acteurs vis-à-vis du changement, ces dernières peuvent être traduites par la suite par une résistance : " *le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive* ". Les mêmes auteurs proposent une typologie des acteurs selon leurs attitudes face au changement. Généralement, la résistance au changement apparaît chez les utilisateurs et non chez les promoteurs du changement (décideurs et équipe de projet). De ce fait, trois types de comportements peuvent être distingués :

- **Les proactifs** qui constituent des acteurs favorables au changement ;
- **Les passifs** qui restent neutres face au changement (ni pour ni contre) et attendent des signes qui vont les sécuriser et les pousser à s'engager ;
- **Les opposants** qui n'acceptent pas le changement et avancent toujours des arguments négatifs.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux formes que peut revêtir la résistance. (Carton, 1997) distingue les formes les plus souvent observées et qui sont au nombre de quatre :

- **L'inertie** : la résistance à ce niveau est exprimée par le « non-dit » et la non réaction face au changement ;
- **Le sabotage** : à travers cette forme de résistance, les résistants cherchent à monter l'ineptie et la non légitimité du changement ;



- **La révolte** : consiste à réagir contre le changement, à travers des actions syndicales, ou même des grèves ;
- **L'argumentation** : considérée comme la forme utile de résistance qui donne lieu à des discussions sur le fond et la forme du changement qui peuvent aboutir à une négociation entre les promoteurs du changement et les résistants.

(Capet, et al., 1986) proposent également une typologie avec quatre formes de résistance :

- **La réticence** : elle désigne la situation dans laquelle les acteurs du changement ne donnent pas les informations nécessaires pour le déploiement et la mise œuvre de la nouvelle organisation de travail ;
- **La rétorsion** : réaction par l'utilisation des nouveaux modes de travail à des fins malveillantes ;
- **Le refus** : à ce niveau c'est la direction qui exprime son refus à l'égard du changement proposé par les acteurs ;
- **Le rejet** : comme son nom l'indique, est caractérisé par la non acceptation du changement et l'abandon de l'outil.

S'agissant de sources de résistance au changement, Autissier et Moutot avancent que, la peur du vide et le temps d'adaptation sont les premières sources de résistance. Il s'agit de la peur de perdre son savoir-faire et son pouvoir au sein de l'organisation¹. L'enjeu de la conduite est donc de convaincre les acteurs par le fait que la perte partielle de l'existant sera traduite par un gain conséquent à l'avenir.

Les acteurs peuvent faire *des arbitrages rationnels* en termes d'avantages et d'inconvénient que peut fournir un changement ou une transformation de l'organisation du travail, c'est dans ce cadre que s'inscrit l'idée de (Crozier & Friedberg, 1977), les deux auteurs stipulent que : « *les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leur routine. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne le croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable est presque instinctive des risques que peut présenter le changement pour eux* ».

¹ Parmi les impacts potentiels de la mise en place d'un SIRH sur le développement de la fonction RH, celui de la remise en question du rôle traditionnel de la hiérarchie (les responsables qui fondent l'essentiel de leur pouvoir sur le niveau hiérarchique qu'ils occupent et l'information qu'ils détiennent se trouvent dépossédés de leur rôle).

On peut déduire donc, d'après l'analyse de (Crozier & Friedberg, 1977), que l'intérêt individuel est un élément central qui peut être la source de résistance, l'acteur ne résiste que s'il ne voit pas un intérêt personnel dans le changement, ou que le changement remet en question son pouvoir ou son savoir-faire.

(Kotter & Schlesinger, 1983) avancent une autre analyse des sources de la résistance au changement, cette dernière peut provenir de :

- **L'intérêt personnel** : les acteurs s'intéressent beaucoup plus aux implications du changement sur leur situation ;
- **Les malentendus** : l'importance de la communication dans le processus de conduite et d'accompagnement, une mauvaise politique de communication (ou son absence) provoque un manque de confiance qui pousse les acteurs à résister ;
- **La différence au niveau de la perception de la situation** : il s'agit de la divergence des points de vue et des perceptions entre les dirigeants (initiateurs de projet) et les autres acteurs, pour les premiers, le changement présente une opportunité autant pour les acteurs que pour l'organisation, tandis que pour seconds, il représente une rupture et une intrusion ;
- **Une tolérance faible au changement** : les acteurs préfèrent la stabilité plus que le changement par peur de ne pas être capables de développer les compétences nécessaires pour s'adapter à la nouvelle organisation du travail.

2 Étude du cas de Marsa Maroc : Attitude et comportement du personnel RH face à la mise en place d'un SIRH

La société Marsa Maroc opère dans le secteur de la logistique portuaire. C'est une société anonyme marocaine, créée en 2006 dont le siège social est à Casablanca, avec un capital social de 733 956,00 Dhs et un chiffre d'affaires annuel de 2,567 millions de dirhams. Le choix de cette entreprise, n'est guère le fruit du hasard, la présence d'une direction RH au sein de l'organisation et l'adoption d'un SIRH performant et solide sont parmi les conditions qui ont guidé notre choix du cas à étudier.

De même, le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche en management, se veut en adéquation avec la nature du phénomène appréhendé. En ce qui concerne notre recherche, nous optons pour l'étude de cas unique. Au regard de la nature exploratoire, nous visons à travers cette recherche à clarifier les différentes attitudes du personnel face à un projet de

changement technologique, représenté par l'instauration d'un système d'information au sein du service ressources humaines. Dans ce sens, le cas unique s'avère plus adéquat.

Notre démarche d'investigation sur le terrain a débuté par une première phase de recueil de données, suivant une méthode qualitative où s'alternent observation et entretiens avec les différents collaborateurs RH de la société. En effet, comme signalé précédemment, cette recherche vise en premier lieu à mettre en exergue le lien entre le changement de l'organisation du travail au sein de la fonction RH et les systèmes d'information des ressources humaines. Il fallait donc choisir le mode de collecte par l'intermédiaire des entretiens avec les différents collaborateurs à différents niveaux hiérarchiques.

Avant d'aborder les entretiens avec les employés, nous avons élaboré, en collaboration avec le chef de la division RH de l'entreprise d'accueil, une liste de personnes avec lesquelles nous devons nous entretenir et avoir un maximum de proximité et d'interaction. Le choix de l'échantillon était nécessaire dès lors que le nombre des employés était plus ou moins élevé et comme le stipulaient (Miles & Huberman, 2003) « *vous ne pourriez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner leurs actions* ». Nous avons donc limité notre échantillon à onze collaborateurs.

Nous avons choisi d'établir en premier, un contact avec les responsables des départements pour ensuite aborder les collaborateurs situés à un rang hiérarchique inférieur. La sélection des acteurs formant la deuxième couche de notre échantillon a été faite à travers une sélection établie avec le chef de la division RH, basée sur des critères tels que : la place dans la structure organisationnelle, le rôle, l'importance du poste occupé, le profil de l'employé et son ancienneté.

Tableau 2: échantillon de l'étude

Entretien	Fonction	Niveau d'étude	Ancienneté	DEP
Entretien 1	Responsable service Ressources Humaine et Juridique	Les études supérieures Universitaires.	16ans Depuis 2002	Agence Nationale des Ports Adir (ANP)
Entretien 2	Responsable de la section administrative Service RH	Bac + 2 en Gestion des Ressources Humaines	18 ans Depuis 2000	Marsa Maroc Agadir
Entretien 3	Responsable Ressources Humaines	Master délocalisé en MRH	24 ans Depuis 1994	SMA filiale de Marsa Maroc Agadir
Entretien 4	Chef de la Division RH	Master en Gestion des Ressources Humaines	22 ans Depuis 1996	Marsa Maroc Agadir
Entretien 5	Responsable de la section salariale	Bac + 2 en Gestion des Ressources Humaines	22 ans Depuis 1996	Marsa Maroc Agadir

Entretien 6	Chef de service gestion salariale	Master en management des ressources humaines	7ans Depuis 2011	Marsa Maroc Casablanca
Entretien 7	Assistante de gestion au sein du service administration de personnel	Bac + 2 en finance et comptabilité	26 ans Depuis 1992	Marsa Maroc Casablanca
Entretien 8	Assistante de gestion chargée de formation et des stages	Bac + 2 en Gestion des Ressources Humaines	18 ans Depuis 2000	Marsa Maroc Casablanca
Entretien 9	Responsable de la division Affaires sociales	Ingénieurs d'état	33 ans Depuis 1986	Marsa Maroc Casablanca
	Assistante de gestion, Division sociale	Bac + 2 en Gestion des Ressources Humaines	14 ans Depuis 2004	Marsa Maroc Casablanca
Entretien 10	Chef de la division ERP & responsable SIRH	Ingénieurs d'état	9ans Depuis 2009	Siège de Marsa Maroc Casablanca

Source : les auteurs

Le mode choisi pour diriger les entretiens était de type mixte, reflétant notre volonté de flexibilité, voire « *d'opportunisme* » nécessaires dans la gestion des sources primaires (comme les entretiens) dans la mesure où ces ressources sont « *le plus souvent réactives* » (Baumard, et al., 2003). Ces entretiens sont composés tantôt de semi directivité et tantôt de non directivité propice à une attitude d'empathie de la part du locuteur. Nous nous sommes basés sur des thèmes définis au préalable, en permettant une conversation libre et en intervenant pour recentrer l'échange ou pour reformuler les idées suggérées.

Afin de corroborer la pertinence de l'étude nous avons procédé à l'observation des comportements des acteurs dans leur activité quotidienne au sein du service RH. Cette observation a permis de vérifier certains faits matériels et de visualiser le contexte organisationnel en général. L'observation a aussi concerné les autres services, pour évaluer le degré de collaboration évoqué par les collaborateurs, mais aussi pour pouvoir estimer l'impact du SIRH sur le travail au quotidien des autres services, autres que le service RH.

Ainsi, nous avons triangulé observation et entretiens afin de vérifier certaines données, de les remettre en question (Denzin & Lincoln, 1994) et de collecter d'autres données qui auraient pu être omises dans le cadre des entretiens.

Nous avons opté pour la méthode de **l'analyse de contenu** pour le traitement des discours collectés, cette méthode, selon (Thiétard, 2003), repose sur le constat que « *la répétition d'unités d'analyse du discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases,*

paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs de discours ». Cette étude a abouti aux résultats suivants :

2.1 Analyse des résultats

2.1.1 SIRH et ses implications effectives sur la fonction RH

L'analyse textuelle des discours des interviewés nous a permis de dégager certains concepts fréquemment utilisés, le tableau ci-dessous présente la fréquence d'utilisation de quelques concepts.

Tableau 3: requête de fréquence de mots Axe 1

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Gestion	64	1,36
Stratégique	20	0,42
Changement	10	0,21

Source : notre étude empirique, analyse Nvivo

Il apparaît clairement que les mots (gestion, stratégique, changement) sont les plus utilisés par les interviewés. Il convient de faire une analyse de contenu qui permet de voir dans quel contexte ces mots ont été évoqués et si ces concepts reflètent le changement induit par le SIRH (qui présente bien évidemment l'objet du premier axe de notre entretien).

Pour ce faire, nous avons opté pour l'analyse par arbre (**synapsie**), afin de cadrer chaque concept dans un contexte bien déterminé, en précisant les phrases qui le précèdent et celles qui le suivent. Cette analyse nous a permis de cadrer le mot gestion dans les discours des interviewés. Nous avons constaté qu'il est associé à d'autres concepts liés au management des ressources humaines, tels que, la gestion administrative, la gestion salariale, la gestion sociale, gestion des emplois et des ressources...).

En analysant les réponses des interviewés nous avons pu conclure que le SIRH est limité à certaines fonctionnalités et ne couvre pas tous les champs en matière de gestion. Toutes les réponses s'articulent autour de la gestion salariale et de quelques modules dans le volet administratif. Il est vrai que le SIRH intègre tous les modules demandés par les utilisateurs, mais la majorité engendrent des blocages (seul le module paie fonctionne correctement, même s'il nécessite aussi quelques ajustements).

« Pour le volet administratif, le SIRH est trop limité, on le remplit juste pour alimenter la base de la gestion salariale et le calcul de la paie. Jusqu'à maintenant, il présente encore beaucoup de lacunes, il ne permet d'extraire ni congé, ni attestations. De même



ce que nous saisissons, nous pouvons l'extraire facilement, mais sans aucun traitement. Ce que nous attendons n'est pas encore achevé, mais n'oubliez pas que nous venons de mettre en place la version 9, peut-être nous allons tirer profit de ces fonctionnalités par la suite, mais pour l'instant nous sommes concentrés beaucoup plus sur le volet gestion salariale, car il constitue l'élément central. » **Assistante de gestion, service administration de personnel, Marsa Maroc Casablanca.**

Le fait d'instaurer un SIRH et d'automatiser les activités de la fonction RH, permet à cette dernière de s'occuper du volet stratégique (planification, gestion prévisionnelle des emplois et compétences...). Nous avons interrogé le personnel de Marsa Maroc si c'est bien le cas chez eux.

« Avec ou sans le système d'information des ressources humaines, la fonction RH était toujours un partenaire stratégique de la direction générale ».

Ceci a été évoqué par la majorité des interviewés, mais avec une réserve. Cette dernière est justifiée par le fait que l'aspect stratégique concerne le directeur ou le chef de la division RH, et les opérationnels s'occupent des autres tâches administratives, salariales et sociales, l'arrivée du SIRH n'a rien changé.

Devenir un partenaire stratégique et réduire la charge de travail au sein de la fonction RH constituent, entre autres, les principaux changements qui peuvent être induits par l'instauration du SIRH, raison pour laquelle nous avons interrogé le personnel RH sur les changements dans l'activité au quotidien. La requête de la fréquence des mots a fait ressortir le mot « changement » parmi ceux les plus utilisés par les interrogés, comme le montre le tableau ci-avant.

De ce fait, Les résultats obtenus, lors de l'analyse par **synapsie**, ont été loin de ce qui était prévu, la majorité, voire tous les collaborateurs ainsi que les responsables RH, ont confirmé qu'il n'y avait pas un vrai changement dans leurs activités, vu que le nouveau système n'a pas apporté grand-chose par rapport aux tâches quotidiennes, et même, certains interviewés ont traduit la mise en place du SIRH par une charge de travail supplémentaire. Il est vrai que le système présente une souplesse et assure la rapidité d'exécution; malgré cela, il présente des insuffisances et des anomalies qui rendent la tâche un peu complexe.

« Pour le changement au niveau des tâches, il n'y avait pas vraiment un grand changement, même si avec l'arrivée de ce nouveau système je reste encore attachée à

Excel, par exemple pour la gestion des carrières (l'avancement échelle je le fais à l'aide d'un tableau Excel), et pour la gestion de congé, j'ai conçu, moi-même, une application isolée sur Access pour suivre et imprimer les droits de congé. Alors il n'y a pas vraiment un changement dans les missions dont j'avais la charge ». **Responsable de la section administrative service RH, Marsa Maroc Agadir.**

2.1.2 Attitudes vis-à-vis le SIRH (appropriation ou résistance)

La conduite et l'accompagnement du changement induit par l'instauration du système d'information des ressources humaines peuvent conduire, soit à l'acceptation et l'appropriation de l'outil par le personnel, soit à la résistance et l'abandonnement, chose qui va coûter cher à l'entreprise. Cet axe vise à comprendre les attitudes du personnel de Marsa Maroc envers le nouvel outil de gestion, SIRH.

Tableau 4: requête de fréquence de mots Axe 4

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Résistance	12	0,34
Difficultés	10	0,29
Blocages	8	0,23
Projet	8	0,23
Adhère	6	0,17

Source : notre étude empirique, analyse Nvivo

Les résultats dégagés lors de l'analyse des discours collectés montrent une forte utilisation du mot « résistance » par les interviewés. Afin de comprendre l'intensité de la résistance, et pour avoir dans quel contexte le concept est utilisé, nous avons fait une analyse par arbre (**synapsie**).

La requête de l'analyse textuelle a montré qu'il n'y avait pas de résistance face au nouvel outil, d'une part, parce qu'il s'agit d'un changement imposé au niveau de tous les ports au Maroc, d'autre part, le personnel ne trouve aucun intérêt à résister, pour eux c'est un outil qui va faciliter la tâche et rendre le travail au sein de la fonction RH plus flexible. Le responsable SIRH a parlé d'une résistance minimale lors de l'opérationnalisation du système (cette résistance est traduite par la non utilisation du SIRH), pour lui c'était tout à fait normal, puisque le projet était dans ses premières phases.

« Oui, mais des résistances minimales, et non pas des résistances dans le vrai sens du terme, le système est déjà développé et nous ne sommes pas là pour vendre, les gens



sont obligés à utiliser le nouveau système, comme je l'ai déjà expliqué, ils n'ont pas le choix entre l'utilisation ou non. On n'avait pas le contrôle sur l'ancien système (ni maintenance ni assistance technique, il n'est plus vendu sur le marché), raison pour laquelle, nous étions obligés de migrer vers la nouvelle version. » **Responsable SIRH. Siège Marsa Maroc.**

Pour les collaborateurs, cette résistance est justifiée par les insuffisances et les blocages que présente le système.

« Pour l'utilisation du système, il n'y avait pas de résistance, nous avons vraiment besoin d'un tel outil qui sera facilement et rapidement approprié par le personnel, mais le problème c'est qu'il n'est pas adapté à notre contexte et ne répond pas à nos besoins, c'est pour cela que nous ne l'utilisons pas, nous sommes habitués à nos méthodes traditionnelles de gestion ; en plus il présente des insuffisances, des blocages, et des anomalies. » **assistante, service administration personnel.**

La résistance face à l'outil peut être la conséquence des insuffisances que présente le système, comme nous venons de le citer, ou même les difficultés rencontrées lors de l'utilisation, chose qui mène le personnel à rester attaché aux méthodes traditionnelles de gestion. Ainsi, comme le montre la requête de fréquence des mots, le concept « difficulté » occupe aussi une place centrale dans le discours des interviewés.

L'analyse des résultats nous a mené à faire la distinction entre deux types de difficultés, le premier concerne la Direction Générale et la direction système d'information au niveau du siège, le deuxième concerne les difficultés qui impactent la fluidité de la relation acteur-système et qui conduisent à l'abandon de l'outil. Pour le premier type, l'entretien avec le responsable SIRH a fait ressortir des difficultés d'ordre culturel, par exemple des réticences et la non-acceptabilité du système, les employés ont préféré rester dans les méthodes traditionnelles qui leur garantissent une position sécuritaire.

« ...nous nous trouvons également avec des gens qui souhaitent utiliser l'ancien système; ceci qui nous a créé des blocages et des prolongements au niveau de l'échéancier de réalisation du projet » **Responsable SIRH. Siège Marsa Maroc.**

La majorité des utilisateurs ont évoqué des difficultés d'ordre technique, telles que des blocages et la sélection de fonctionnalités et de modules qui sont intégrés dans le système

mais qui ne fonctionnent pas. Nous avons remarqué également le recours au mot « blocage » pour illustrer les difficultés rencontrées lors de la mise en service du nouveau système.

« Les difficultés que j'ai rencontrées sont les mêmes que pour les autres sections au sein de notre division RH, des blocages au niveau du système, des modules qui ne fonctionnent pas, j'aimerais bien avoir la possibilité de tirer des états automatiquement, comme par exemple les attestations de salaire, les attestations de travail... mais nous sommes encore dans le manuel, le système pour l'instant n'est pas rodé à 100%, il est encore purement dédié au calcul de la paie. » **responsable de la section Paie, Division RH, Marsa Maroc Agadir.**

Une autre question nous a permis de découvrir le degré d'appropriation de l'outil, il s'agit de la fréquence de l'utilisation du système. La nécessité de la remontée de l'information à la DRH du siège, oblige les employés à saisir les informations sur le système ; d'autre part, le service gestion salariale doit éditer la paie chaque fin de mois. Pour ce faire, il aura besoin des informations sur les absences, les congés, les avancements d'échelles et d'autres données pour alimenter la base de données de la paie, alors les entités concernées doivent également utiliser le SIRH, car il s'agit d'un système de gestion intégré.

Pour augmenter le nombre des adhérents dans l'action du changement, et pour que l'outil puisse facilement être approprié, nous avons accordé l'occasion au personnel pour proposer des mesures et des pratiques qui leurs apparaissent nécessaires pour faciliter leur engagement dans le processus du changement, le mot le plus fréquent évoqué lors de l'analyse des réponses est le mot « projet ».

Le terme projet est associé directement au changement, les interviewés accordent une grande importance au plan d'action du projet de changement. Ce plan doit comporter les échéanciers de réalisation, le budget alloué à l'action et les responsabilités. La direction générale doit aussi impliquer le personnel concerné par le changement dans la démarche, soit par l'information, c'est-à-dire d'assurer une large diffusion de la vision et de la politique de l'entreprise par rapport au projet (investir dans les moyens de communication pour que l'information soit accessible), soit par le fait d'inviter les utilisateurs aux réunions avant la prise de décision pour collecter leurs avis et leurs suggestions dans ce sens, ce qui va garantir la réussite du projet avec des marges d'erreurs très réduites.



« En fait, moi, je dirais trois mesures, premièrement une très bonne communication, tout le monde est informé que le jour X on va passer à la nouvelle version du système; deuxième mesure c'est d'impliquer tout le monde, toute personne qui utilise et touche les HR doit être conviée aux ateliers de la phase du diagnostic jusqu'à la phase de déploiement et de test; la troisième mesure, être à l'écoute du personnel et des utilisateurs pour les accompagner et recueillir leurs remarques par rapport au système ». **Responsable de la section Paie, Division RH, Marsa Maroc Casablanca.**

2.2 Discussion des résultats

2.2.1 SIRH et ses implications effectives sur la fonction RH à Marsa Maroc

Lors de la revue de littérature nous avons relevé que le SIRH constitue une opportunité pour les professionnels des ressources humaines afin de devenir des partenaires stratégiques de la Haute Direction. L'idée était que le SIRH permettrait à la fonction RH de devenir plus efficace et de fournir une meilleure information pour la prise de décision. Mais la question reste de savoir si le SIRH a rempli sa promesse. Avant de répondre à cette question, rappelons quelques impacts du SIRH sur le développement de la fonction RH avancés par (Bernard Merck, 2006).

Premièrement l'utilisation des SIRH facilite l'accès à l'information au sein de l'organisation. Le SIRH permet également une décentralisation et un copilotage à plusieurs niveaux, le contrôle devient plus souple, les états RH et même les tableaux de bord sociaux peuvent être contrôlés à partir du siège avec un simple clic et procéder à des comparaisons dans le temps et dans l'espace. Parmi les implications on relève également la responsabilisation des salariés en leurs permettant d'avoir des comptes personnalisés sur le système dans le but de mettre à jour leurs données personnelles d'accéder à des prestations d'ordre administratif. Le SIRH remet en question aussi le rôle traditionnel de la hiérarchie qui fonde l'essentiel de son pouvoir sur le niveau hiérarchique et l'information détenue ; cependant l'information est diffusée partout dans l'organisation grâce au système. Et enfin n'oublions pas l'émergence d'une compétence collective par le fait que les collaborateurs coopèrent et communiquent, chacun pour une part de ses compétences, ce qui favorise une certaine complémentarité et interdépendance.

En ce qui concerne les apports du système d'information des ressources humaines en matière de gestion et des processus couverts, on trouve, dans la théorie, tous les modules et les fonctionnalités liés à la gestion des ressources humaines tels que la gestion administrative, la

gestion salariale, la gestion sociale, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, le recrutement, l'ingénierie de formation, la gestion des carrières... En revanche, les résultats issus du terrain, ne sont pas forcément alignés avec le cadre théorique. Nous avons constaté lors de l'analyse que le SIRH de l'entreprise est limité et ne couvre pas tous les champs de gestion, il est encore attaché à la gestion de la paie, qui constitue la pierre angulaire du SIRH.

En ce qui concerne les apports et les implications du SIRH, nous pourrions les citer selon trois niveaux :

Primo, l'impact sur tout le personnel, *secundo*, l'impact sur les utilisateurs du système, et *tertio* l'impact sur l'organisation.

Pour le premier, en principe, le SIRH est sensé accorder un profil personnalisé pour chaque salarié pour qu'il puisse consulter ses informations personnelles et les mettre à jour. Concernant les impacts sur les utilisateurs, pour certains, la mise en place du SIRH constitue un saut technologique important tout en permettant une souplesse et une rapidité par rapport l'exécution de certaines tâches, et enfin les impacts sur l'organisation qui résident dans l'intégration de nouvelles fonctionnalités qui permettent à l'entreprise de se développer et de pratiquer le knowledge management.

Même avec tous ces apports, le SIRH reste encore non opérationnel sur tous les volets, le seul module qui fonctionne correctement avec une marge d'erreur assez réduite est le volet salarial, les utilisateurs font face souvent à des fonctionnalités qui ne sont pas exploitables ce qui rend le rôle du SIRH limité à la mise à jour des données et à la remontée de l'information, et non pas le traitement et la réalisation des tâches liées à la gestion quotidienne.

L'objectif de cet axe était d'identifier les implications effectives du SIRH et d'estimer l'ampleur du changement induit par l'instauration du SIRH, de ce fait, nous sommes arrivés à conclure, d'après l'analyse des résultats, qu'il n'y avait pas un grand changement dans le vrai sens du terme, vu les insuffisances que présente l'usage de système.

2.2.2 Attitudes du personnel de Marsa Maroc envers le SIRH (appropriation vs résistance)

Ce sont les démarches de conduite et la politique d'accompagnement qui déterminent et qui orientent le comportement des acteurs.



La littérature est très riche, d'une part, par les théories et les concepts relatifs à l'acceptation du changement et son appropriation par les acteurs, citons par exemple l'ouverture au changement de (Miller, et al., 1994) et l'adoption du changement de (Roggers, 1965).

L'acceptation dépend de plusieurs variables, nous en avons évoqué quelques-unes confirmées par les théoriciens, tels que la capacité de changer et l'homogénéité du groupe d'acteurs. Rappelons que nous avons fait appel également aux travaux de (Davis, et al., 1989) relatifs au modèle de l'acceptation des technologies TAM.

Accepter le changement n'est pas suffisant pour réussir le projet, son appropriation constitue également un levier de réussite. L'appropriation désigne la création d'un nouveau mode de fonctionnement organisationnel. La formation, le suivi et l'accompagnement, sont tous des mécanismes qui peuvent faciliter l'appropriation du changement. N'oublions pas une autre dimension qui permet de déterminer le degré d'appropriation et d'acceptation, notamment la fréquence d'utilisation du système. Si la fréquence d'utilisation est assez grande, cela signifie que l'outil est approprié par les utilisateurs, sinon, dans ce cas le comportement se traduit par des réticences.

La résistance ou le comportement de réticence constitue une des retombées négatives de la mise en place d'un SIRH. La base de données théoriques relative à la résistance au changement est très riche, (Del Val & Fuentes, 2003) la considère comme un phénomène ralentissant la mise en œuvre du changement en augmentant les coûts.

La résistance au changement peut être induite par plusieurs facteurs, nous en avons déduit quelques-uns après l'analyse des réponses recueillies.

Les résultats dégagés lors de l'analyse nous ont permis de conclure qu'il n'y avait pas une résistance concrète; les collaborateurs n'ont pas le choix, car le marché est conclu et le système est déjà mis en place, et comme le signale le responsable SIRH, « *nous ne sommes pas ici pour vendre* ». Les motivations personnelles des collaborateurs leurs permettent de s'approprier facilement le nouvel outil de gestion de saisir les avantages qu'il présente en termes de souplesse et de rapidité dans l'exécution des tâches. Mais ce ne sont que des promesses non tenues par la DSI et le prestataire, ce qui a provoqué une déception chez les utilisateurs qui se sont trouvés avec un système incomplet et qui ne répond pas à leurs besoins en matière de gestion.

Puisque les acteurs n'avaient pas le choix de résister ou de s'approprier le système, la résistance peut se manifester autrement, par exemple la non utilisation du système, et si on reprenait les termes de (Carton, 1997), la résistance prend la forme de l'argumentation qui constitue selon lui la forme utile de résistance, car les collaborateurs sont prêts à discuter du fond et de la forme du changement, et notamment proposer des améliorations pour mettre en valeur le système, qui était finalement conçu pour eux.

Afin de réduire l'effet de la résistance, les enquêtés suggèrent des pratiques qui consistent à veiller aux sources de la résistance, telles, la pris en compte de leur intérêt personnel, éviter les malentendus via une démarche communicationnelle et montrer l'intérêt du changement ainsi que ses retombées sur la situation future des salariés.

Conclusion

Pour une gestion plus efficace et efficiente des ressources Humaines et pour une optimisation des processus et amélioration continue de l'activité RH, la mise en place d'un SIRH est non seulement une opportunité, mais bel et bien une nécessité. Pour garantir sa réussite, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- Définir et présenter clairement aux acteurs la vision de changement, la finalité et les objectifs que l'entreprise cherche à travers un projet SIRH ;
- Mettre en place un plan d'action opérationnel et concret ;
- S'assurer de l'engagement de tous les acteurs ;
- Écouter les utilisateurs de l'outil et prendre en considération leurs besoins et motivations ;
- Veiller sur les événements qui peuvent impacter le fonctionnement de l'outil ;
- Recueillir le feedback des utilisateurs pour l'amélioration et l'adoption de démarches adéquates ;
- Intégrer les valeurs culturelles et les habitudes pour réussir la conduite du changement ;
- Tirer profit des expériences et du savoir-faire des partenaires externes (accompagnateurs dans la conduite du changement).

Nous avons tenté, à travers ce travail de recherche, de mettre en exergue les implications potentielles et effectives d'un système d'information des ressources humaines sur l'organisation de travail au sein de la fonction RH, ainsi que les attitudes du personnel liées à

la mise en service de ce dernier. Nous escomptons dans une future recherche faire un comparatif avec d'autres cas d'entreprises, ceci dans le but de valider les conclusions issues de ce travail de recherche et d'aboutir à d'autres connaissances concernant les modalités à adopter pour la conduite et l'accompagnement du changement, pour sa diffusion et pour son pilotage.

Bibliographie

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Autissier, D & Moutot, J-M., (2013), « *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage* », Edition DUNOD, 3ème édition, p.7
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. dunod.
- Autissier, D., & Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barton, R.S. 1993. Business Process Reengineering. *Business Quarterly*, Vol. 57, N°. 3, Spring, p. 101-103.
- Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2003). La connaissance dans les organisations. *El profesional de la información*, 12(1), 54-66.
- Beckers, A. M., & Bsot, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41-50.
- Benraiss, B., & Jamal, A. Conduite du changement organisationnel : les facteurs de succès et les risques de la métamorphose. *Administration de la revue*, 233.
- Bondarouk, T. V., & Ruel, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Capet, M., & Causse, G. J. Meunier (1986). *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*.
- Carton, G. D. (2011). *Éloge du changement : Guide pour un changement personnel et professionnel*. Pearson Education France.
- Carton, Y., & Nappi, A. J. (1997). Drosophila cellular immunity against parasitoids. *Parasitology today*, 13(6), 218-227.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. PUQ.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil, Paris, p 392.

- Davis F.D., Bagozzi R.P. & Warshaw P.R. (1989), « User Acceptance of Computer Technology: Comparison of Two Theoretical Models», *Management Science*, Vol.35, n°8, pp. 982-1003
- Del Val, M.P. & Fuentes, C.M. (2003). « *Resistance to change: A literature review and empirical study*». *Management Decision*, Vol. 41 No 2, 148-155 p.
- Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, É. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal.
- Fabre, M., & Merck, B. (2003). Mettre en place un SIRH moderne. *Tous DRH*, 2.
- Gagné, M. et E. Deci. 2005. « Self-Determination Theory and Work Motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Grouard, B. & Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). Implementing change. *Patterns, Principles, and Potholes. Needham Heights/Massachusetts*.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *information & Management*, 44(1), 74-89.
- Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), "Choosing Strategies for Change ", in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY; pp. 534-551.
- Kovach, K. A., & Cathcart Jr, C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, 28(2), 275-282.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social science & medicine*, 47(10), 1611-1617.
- Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (1994). The fifth moment. *Handbook of qualitative research*, 1, 575-586.
- Lukaszewski, K. M., Stone, D. L., & Stone-Romero, E. F. (2008). The effects of the ability to choose the type of human resources system on perceptions of invasion of privacy and system satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4), 73.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4), 591-614.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.



- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59–80.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277-294.
- Rhchim, M. C., & Bentaleb, C. (2019). Le rôle du Professionnel RH dans la transformation digitale des entreprises : Approche par la théorie de l'acteur réseau. *Revue internationale des sciences de gestion*, N°2, 707-727.
- Rogers E-M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York, The Free Press, 418 pages.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29(3), 280-291.
- Silva, F. (2008). *Être e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*. Wolters Kluwer France.
- Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Human Resource Management Review*, 19(2), 134-143.
- Tannenbaum, S.I. 1990. Human Resource Information Systems: User group implications, *Journal of Systems management*, n°41, p.27-32.
- Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research*, 6(2), 144-176.
- Thiétart, R. A. (2014). coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*.
- Troshani, I., Jerram, C., & Rao Hill, S. (2011). Exploring the public-sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.