

## **Pratiques E-rh et agilité organisationnelle : une étude en contexte de crise dans les pays en développement**

---

Murielle Natacha M'bouna, Institut National des Sciences de gestion, Libreville, Gabon

Jean-Paul Tchankam, Kedge Business School, Bordeaux, France

### **Résumé :**

L'objet de ce chapitre est d'analyser les pratiques digitales de la fonction RH et leur rôle sur l'agilité des organisations en contexte de crise dans les pays en développement. En effet, la crise sanitaire, liée à la pandémie du covid-19 impose le confinement total ou partiel à travers le monde et, amène à repenser le management d'un paradigme présentiel vers un paradigme distanciel. Si les avancées technologiques et organisationnelles des pays développés amoindri les débats sur la continuité de l'activité économique, a contrario, dans les pays en développements, ces débats sont à l'heure actuelle très prégnants, du fait de la fracture numérique mais aussi de l'informalité de plus de 80% de l'activité. Pour y répondre, les concepts d'agilité organisationnelle et de E-RH sont mobilisés dans l'étude de cas de deux organisations gabonaises. Les résultats montrent que ces entreprises ont fortement digitalisé leur fonction RH pour s'adapter à la crise et être agiles. Par ailleurs la nature de l'activité et la culture du numérique apparaissent comme des facteurs de contingence très significatifs.

Mots clés : E-RH, agilité organisationnelle, culture numérique, covid-19, management de crise.

## **Introduction**

La crise sanitaire mondiale liée à la pandémie du covid-19 est en passe de créer l'une des plus importantes crises économiques de notre ère post-moderne du fait du confinement total ou partiel, qui a imposé le ralentissement de l'activité des entreprises. Les Etats-Unis ont, ainsi, annoncé un taux historique du chômage à 14% et 24 millions d'emplois détruits entre mars et avril 2020. L'économie française, quant à elle, devrait se contracter de 11% cette année<sup>1</sup>. Malgré tout, on peut noter que les avancées technologiques et organisationnelles vont atténuer les conséquences dans les pays développés. En Afrique, cependant, comme dans tous les pays en développement, la persistance de la fracture numérique et la prédominance de l'informalité amènent à débattre sur le meilleur moyen d'assurer la continuité de l'activité, la survie des économies et la préservation des emplois. La digitalisation qui s'impose comme levier de survie, ne peut se faire qu'avec les entreprises qui développent une certaine agilité. L'agilité organisationnelle est introduite en gestion à travers le « agile manufacturing » comme enjeu du 21<sup>ème</sup> siècle (Nagel et Dove, 1991). Issu du latin « agilis », il évoque, pour le management, l'habileté des organisations à détecter et résoudre les problèmes, identifier et saisir des opportunités et menaces avec facilité, rapidité et dextérité (D'Aveni, 1994).

L'objet de notre étude est d'analyser les conditions de l'agilité des organisations en contexte de crise dans les pays en développement. Spécifiquement, il s'agit de mettre en évidence le rôle des pratiques digitales de RH, l'e-RH. Concept frontière entre la GRH et les systèmes d'information (Kaplan et Haenlein, 2010), l'e-RH procède à la transformation de la fonction RH avec l'introduction des TIC dans ses activités et processus (Peretti et Cerdin, 2001). La question suivante mérite une réflexion : en quoi les pratiques E-RH contribuent-elles à l'agilité organisationnelle ?

Le Gabon est choisi comme terrain d'analyse. Le déploiement inachevé du « programme phare infrastructures numériques », inscrit dans le plan stratégique Gabon Emergent 2011-2016 et la forte informalité de l'économie, qui concerne 70% de l'activité des services (Aly Mbaye, Ekomié, 2015), ajoute aux craintes conjoncturelles des craintes structurelles. L'intérêt de notre étude est double : il s'agit d'enrichir le champ de l'agilité des organisations et de proposer des leviers de management agile aux entreprises gabonaises à partir de leurs pratiques, notamment l'e-RH. Dans ce cas, le plan de notre travail est le

---

<sup>1</sup> <https://fr.news.yahoo.com/covid-19-lourdes-conséquences-économiques-090536661.html>

suivant : une première partie présente le E-RH et l'agilité ; et une deuxième partie l'agilité par les pratiques E-RH de deux entreprises.

## **I. L'E-RH pour développer l'agilité organisationnelle**

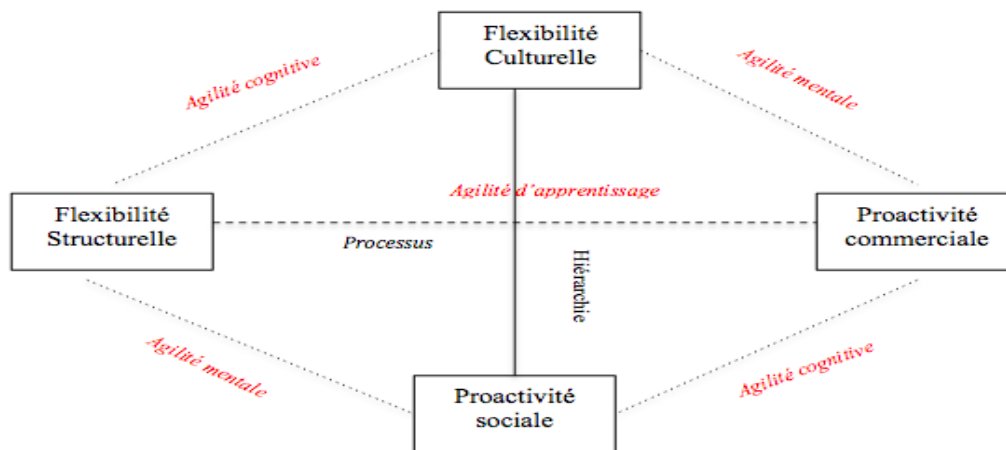
La GRH est au cœur des bouleversements numériques. La littérature sur les relations NTIC et GRH met en évidence des enjeux stratégiques et organisationnels (Laval et Diallo, 2007) qui se sont accrus au fil du temps. Dans un premier temps, la numérisation de la GRH s'est traduite par des enjeux opérationnels autour de l'informatisation de la fonction paye et de la gestion automatisée du personnel via le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH). Ce dernier est utilisé pour gérer, manipuler et stocker l'information RH (Tannebaum, 1990). Dans un second temps, la digitalisation de la GRH a fait émergé des enjeux stratégiques avec l'affirmation des pratiques de e-RH dans le fonctionnement des entreprises (Silva, 2008). Ces pratiques e-RH (e-learning, e-recrutement, évaluation online, self service RH, portail RH) poursuivent des objectifs concurrentiels : attirer les jeunes talents, retenir les salariés, s'adresser à une cible générationnelle hyperconnectée comme la génération Z. En France, par exemple, « 47 % des recruteurs utilisent désormais des médias sociaux pour recruter » (Girard et al., 2011). Les pratiques d'e-RH visent la création de la valeur (Ruël et al., 2004), la visibilité et la performance à travers une certaine agilité (Radis, 2019) qui doit être à la fois organisationnelle et individuelle (Barrand, 2017).

Pour l'organisation, être agile équivaut à la capacité d'apporter une réponse globale aux bouleversements imposés par un environnement économique complexe et incertain (Goldman et al., 1995). Il s'agit, en effet, d'être en capacité de profiter d'un aléa et de le transformer en opportunité économique et/ou managériale. En ce sens, l'agilité peut définir une capacité de reconfiguration des technologies, des structures, des processus et des pratiques en situation de crise. Quatre dimensions sont au cœur de l'agilité organisationnelle (Gunasekaran, 1998) : la proactivité commerciale (délivrer de la valeur aux clients rapidement) ; la flexibilité culturelle (être prêt à changer à travers une culture d'entreprise flexible) ; la proactivité sociale (valoriser les hommes par le management des connaissances) ; la flexibilité structurelle (former des partenariats virtuels pour favoriser la culture numérique). Pour l'individu, l'agilité correspond à la fois à l'agilité d'apprentissage qui favorise la souplesse et la vitesse d'action face à l'incertitude ; l'agilité mentale qui exprime les capacités à mobiliser ses expériences passées à la résolution de problèmes inédits ; et l'agilité cognitive qui perpétue un état d'alerte cognitive des individus en situation complexe. Par ailleurs, les NTIC sont génératrices des

comportements agiles (Jaureguiebery, 2003). Dans ce cadre, les pratiques e-RH (e-laerning, e-recrutement, évaluation online, self service RH, portail RH) tendent à rendre l'organisation agile, du point de vue de ses structures, processus et comportements.

Sur la ligne des processus internes la flexibilité structurelle, en amont, favorise la proactivité commerciale, en aval. Sur la ligne hiérarchique (structure formelle), la flexibilité culturelle du sommet stratégique facilite la proactivité sociale du centre opérationnel. En outre, les comportements agiles individuels servent d'appui au système organisationnel. La figure 1 présente le losange de l'agilité organisationnelle, notre modèle d'analyse.

Figure 1 : le losange de l'agilité organisationnelle



Source : Mbouna et Tchankam, 2020

Les pratiques de e-RH mises en œuvre pour assurer les différentes flexibilités développent chez les acteurs les formes d'agilité individuelles qui rendent les systèmes proactifs (dimension humaine et commerciale).

## 2. Méthodologie

Le confinement total ou partiel liés à la pandémie de la covid-19 et le recours au télétravail comme mode de fonctionnement régulier sont des situations inédites prises dans le cadre d'un management de crise. A ce titre, le positionnement interprétativiste et la démarche qualitative exploratoire sont préférés (Miles et Huberman, 2003) ainsi que la stratégie d'étude de cas. Les

entreprises choisies ont en commun une forte culture numérique bien que la nature de leurs activités les distingue. Il s'agit de UBA Gabon (cas 1) et Sobraga (Cas 2).

La banque UBA Gabon est la filiale du groupe panafricain de services financiers, United Bank of Africa. Créé en 1948, le groupe est l'un des premiers établissements bancaires d'Afrique avec près de 7 millions de clients, 750 succursales dans 19 pays africains et une présence à New York, Londres et Paris. Sacrée meilleure banque en Afrique dans la catégorie numérique<sup>2</sup>, UBA a reçu en 2018 le prix Euromoney à Londres.

La banque a lancé la banque numérique et le conseiller virtuel Léo pour la gestion de ses clients. La pandémie de la Covid-19 a été l'occasion d'élargir à l'ensemble de son personnel le management digital qui est la panacée au niveau du top management.

La Société des Brasseries du Gabon (Sobraga) est la filiale du groupe Castel. L'entreprise emploie 1500 employés. Dans un environnement parasité par la culture de la grève sociale, l'entreprise n'a pas connu de grèves depuis dix ans notamment grâce à ces pratiques RH individualisées. Le 06 mai 2017, la Sobraga lance officiellement sa plateforme de communication digitale comprenant un site internet, une page facebook, un compte twitter et une newsletter en ligne. La pandémie de la covid19 a accélérée la transformation digitale des services administratifs et dans une moindre mesure le système de production.

L'étude s'appuie sur la revue documentaire et les récits des acteurs (responsable des ressources humaines) afin de comprendre la contribution des pratiques RH pour un management agile en temps de crise. Dans le cadre de la revue documentaire, nous avons recueilli des informations relatives aux pratiques de e-RH sur les sites des entreprises et sur leurs réseaux sociaux notamment facebook. Dans le cadre des récits, nous avons interrogé deux responsables stratégiques dans chaque entreprise (RH et direction) sur le rôle de la GRH dans le management en période de confinement. Des notes de synthèse ont permis de consigner les données collectées. Le matériau de nature qualitative a été soumis à l'analyse de contenu thématique. Les catégories d'analyse retenues sont les quatre dimensions de l'agilité organisationnelle à savoir la flexibilité culturelle, la flexibilité structurelle, la proactivité sociale et la proactivité commerciale. Les sous catégories sont constituées par les pratiques e-

---

<sup>2</sup><http://confidentielafrique.com/banques/exclusif-senegal-uba-sadjuge-sacre-de-meilleure-banque-numerique-afrique/>

RH essentiellement l'e-learning, la communication en ligne, le télétravail, l'e-recrutement, l'e-rémunération.

### 3. Résultats

Nos résultats montrent que les pratiques RH contribuent à l'agilité organisationnelle de deux manières. Elles favorisent d'une part la flexibilité structurelle qui entraîne la proactivité commerciale, d'autre part la flexibilité culturelle qui engendre la proactivité sociale. Par ailleurs, des similitudes et différences observées montrent une contribution contingente de ces pratiques e-RH du fait de la nature de l'activité.

En ce qui concerne la contribution des pratiques e-RH à la flexibilité structurelle, notons que le management de la crise s'est matérialisé par le déploiement du plan de continuité des activités (PCA) dans les deux entreprises. Le plan de continuité d'activité est mis en œuvre pour préserver le système décisionnel et limiter les risques de contamination des dirigeants, susceptibles de pénaliser l'action. On note que la digitalisation du travail est le levier de la continuité de l'activité dans les deux entreprises à travers, notamment des pratiques de télétravail et de travail collaboratif. La plateforme Microsoft Teams fait partie des outils digitaux de travail collaborative du groupe UBA : « *Nous utilisons Teams depuis des années pour tenir des réunions avec le groupe, ce qui a facilité la mise en œuvre du télétravail* ». Pour manager en temps de crise, l'entreprise a étendue l'utilisation de cette application à l'ensemble des équipes confinées. A la différence, Chez Sobraga, le télétravail n'a été possible que « *dans les services administratifs où cela est possible* ». Il s'agit principalement des services RH, finance et marketing. Dans ce cas, de même qu'à UBA, les réseaux sociaux sont mobilisés notamment whatsapp, qui est le premier outil d'interaction dans le travail à distance. Ce résultat corrobore les travaux de Girard et al. (2011) qui rappelle l'importance des réseaux sociaux dans le domaine des ressources humaines.

L'étude révèle, également, que la flexibilité structurelle prend appui sur la rotation des équipes non confinées et particulièrement pour des activités qu'il n'est pas possible de gérer à distance. A Sobraga, l'activité de production industrielle de boissons demande une présence humaine dans les usines. Ce système de rotation est mis en œuvre pour limiter l'exposition du centre opérationnel et éviter l'arrêt total de l'activité. Ainsi, « *pour maintenir la productivité des équipes en usine, la Sobraga a mis en place un système de rotation des salariés en deux*

*grands blocs, les rouges et les bleus* ». La nature de l'activité apparaît comme un facteur de contingence qui limite ou favorise la flexibilité structurelle par les pratiques e-RH. Le déploiement de la banque numérique UBA est facilité par la nature de l'activité de services financiers. « *Notre conseiller virtuel Léo répond à tout moment aux sollicitations de nos clients lorsque la banque physique est fermée. Grace à Léo, nous ne craignons pas les effets du confinement sur la relation avec les clients* ». Ce résultat corrobore Gunasekaran (1998) et montre que la flexibilité structurelle impulse la proactivité commerciale. Chez Sobraga, un dispositif de vente à domicile s'est organisé : « *nos consommateurs peuvent acheter en ligne et être livrés puisque nous avons digitalisé la relation commerciale* ».

Pour ce qui est de la contribution des pratiques e-RH à la flexibilité culturelle, l'étude montre que la forte culture numérique est un levier de transformation digitale des acteurs et des modes de travail. Cette dernière s'appuie sur une introduction précoce des systèmes d'information. Ainsi, « *Le logiciel Success Factory permet la digitalisation de la GRH au sein de la Sobraga* ». L'étude s'inscrit à la suite des travaux de Duzert (2018) qui montre que la transformation digitale des entreprises s'appuie sur une introduction précoce et progressive des systèmes d'information. Au sein de la Sobraga, les pratiques d'évaluation, de rémunération et d'administration du personnel sont digitalisées : « *Les demandes de formation, de congés, d'autorisation d'absence, de prêt, se font directement sur la plateforme Success Factory* ». Par ailleurs, le e-learning est déployé pour assurer l'autonomie des salariés qui travaillent à distance. Chez UBA « *des sessions de prise en main des fonctionnalités de Teams sont proposées* ». Par ailleurs, « *l'équipe des informaticiens assure le coaching en ligne chaque fois que cela est nécessaire* ». La proactivité sociale se dévoile comme corolaire de la flexibilité culturelle selon Gunasekaran (1998).

Nous notons donc que la culture numérique des deux entreprises apparaît ici comme un facteur facilitateur qui favorise la flexibilité culturelle. En effet, la culture numérique crée un sentiment de sécurité psychologique (Edmonson, 2018) facteur d'adhésion face aux nouveaux modes de travail en ligne.

Ces pratiques de GRH digitale ont également conduit à développer l'agilité mentale, cognitive et d'apprentissage au niveau individuel. Ainsi, l'e-learning a impulsé la vitesse et la souplesse



d'action au sens de Eisenhardt (1989) dans le cadre du télétravail (l'agilité d'apprentissage). En outre, l'automatisation de plusieurs pratiques, socle de la culture numérique, a favorisé des capacités à résoudre rapidement des problèmes (agilité mentale). *L'empowerment*, favorisé par le travail en équipes, l'accès à l'information et la formation, apparaît dans ces deux agilités (Brangier et Bornet, 2011). Cependant, l'agilité cognitive n'a pas pu être relevée dans les récits, peut-être parce que la cognition demande un temps d'intégration plus long que celui de l'étude. Par ailleurs, la pratique de télétravail est limitée à la Sobraga et dans une moindre mesure à UBA. On note que les pratiques e-RH impactent diversement la transformation digitale (Radis, 2019). Ainsi, la nature de l'activité, qui crée la nécessité d'équipes en usine, apparaît comme un facteur limitatif de l'accélération numérique.

## **Conclusion**

Le modèle postmoderniste, qui se caractérise par la flexibilité comme clé du succès des entreprises, la responsabilisation des employés comme déterminant de leur satisfaction et l'usage intensif des NTIC pour construire de nouveaux modes d'organisation du travail (Robert, 2012) est au cœur de cette étude sur la contribution des pratiques e-RH à l'agilité des organisations. Les résultats montrent que les pratiques e-RH contribuent à développer l'agilité du système et celle des acteurs car elles favorisent la vitesse de reconfiguration des ressources (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, la culture numérique ainsi que la nature de l'activité apparaissent comme facteurs de contingence. Nous prouvons, à l'instar de Bruna et Nekka (2018) que l'étude des terrains africains au prisme du paradigme postmoderne est d'intérêt scientifique légitime. Cependant, la nature exploratoire amène à envisager une étude confirmatoire dans la perspective d'établir le modèle du losange de l'agilité organisationnelle.

## **Références bibliographiques**

- Barrand, J. (2017). *Le manager agile-3e éd.: Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris: Dunod.
- Brangier, E., et Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? In S. Pohl, P. Desrumaux & A.-M. Vontrou (Eds.), *Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris: L'Harmattan.

Bruna, M. & Nekka, H. (2018). La prise en compte des promesses ambiguës de la post-modernité dans l'étude des terrains africains : quels enseignements pour les sciences de gestion ?. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6(2), 9-39.

D'Aveni, R. A., et Gunther, R. (1994). *Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.

Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement, 16 ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18. hal-00843689

Goldman, S. L., Nagel, R. N., et Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer (Vol. 8)*: Van Nostrand Reinhold New York.

Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *international journal of production research*, 36(5), 1223-1247.

Jauréguiberry, F. (2003). La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'explo, Mémoire de Master GRH, Université libre de Liège, 80p

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Laval, F., & Diallo, A. T. (2007). L'e-RH: un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. *Management Avenir*, (3), 124-148.

Mbaye, A. A., Ekomié, J.-J., Saha, J. C., Kobou, G., et Golub, S. (2015). Secteur informel, environnement des affaires et croissance économique: une analyse comparative de l'Afrique de l'Ouest et du centre; rapport final (décembre 2012-mai 2015).

Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*: De Boeck Supérieur.

Nagel, R., et Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View of Agile Manufacturing*. Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University, November.

- Peretti, J. M., & Cerdin, J. L. (2001). e-RH au service de l'e-business. In *Conférence Internationale de Management des Réseaux d'Entreprises.(CIMRE)*.
- Radis, S. (2019). Le rôle du département RH dans la transformation digitale: Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne, Mémoire de Master GRH, Université libre de Liège, 80p.
- Robert, J. (2012). Introduction à l'analyse des organisations: histoire, rationalité limitée et post modernisme.
- Ruel H., Bondarouk T., Looise J.-K., (2004), *E-RH : innovation or Irritation ? Ab exploration of web based Human Ressource Management in Large Companies*, Lemma éd.
- Tannenbam S. (1990), Human Ressource information systems : user group implications, *Journal of System Management*, n°41, p.27-32.
- Silva (2008), Être e-DRH: postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH, Editions Liaisons, 2008 - 255 pages.