

**ACCEPTABILITÉ DE L'E-GRH : ÉTUDE AUPRÈS
DE CADRES ET D'EMPLOYÉS D'UNE
ENTREPRISE INTERNATIONALE**

**E-HRM ACCEPTANCE : EMPLOYEE AND
MANAGER PERCEPTION AND FREQUENCY OF
USE**

Alban AMIEL Cécile VAN DE LEEMPUT

Université libre de Bruxelles - Avenue F. Roosevelt, 50 – CP
122 – 1050 Bruxelles Tel + 32 2 650 67 41 + 32 2 650 32 85
alban.amiel@ulb.ac.be cecile.van.de.leemput@ulb.ac.be

Résumé

Selon les dimensions habituelles des modèles d'acceptation des technologies (utilité perçue, facilité d'utilisation perçue, fréquence d'usage), l'étude s'intéresse aux facteurs d'acceptabilité d'un système intégré d'e-RH auprès de managers et d'employés travaillant dans une entreprise internationale. L'étude par questionnaire auprès de 999 travailleurs situés en Europe et aux USA a montré que les perceptions d'utilisabilité et d'utilité sont relativement bonnes, avec des différences importantes selon l'entité géographique, selon la maîtrise linguistique et suivant les modules concernés.

Mots clés : Acceptation des technologies, e-GRH, utilisabilité

Abstract

From traditional dimensions of Technology Acceptance models (perception of usefulness, perception of ease of use, frequency of use), the study concerns the

acceptance criteria for an integrated system of e-HRM. The study is conducted by questionnaire to 999 managers and employees working in an international company, located in Europe and the USA. The results show that perceptions of usability and usefulness are relatively good, with significant differences according to geographical entities, according to English linguistic levels and dependent to the e-HRM modules.

Key-words : Technology acceptance, e-HRM, usability

1. Introduction

L'e-GRH se généralise au sein des entreprises grâce au recours massif aux technologies d'information et de communication, le plus souvent via les progiciels de gestion intégrée. L'e-GRH, au-delà des fonctions classiques de recrutement, de formation, de gestion administrative des personnels, offre généralement (1) un système étendu d'information à l'intention des employés, cadres et membres de direction ; (2) des prestations de GRH, en self-service, via l'Intranet de l'entreprise, permettant aux personnels de gérer leurs congés, leurs notes de frais, la gestion de leurs compétences, leur évaluation, et leur carrière... ; (3) des modules d'e-learning, de management des connaissances (Matmati, cité par Harfouche, 2007 ; van de Leemput et Amiel, 2010). Ces entreprises se caractérisent par les principes de l'étendue et la flexibilité des ressources et sur leur organisation en réseau grâce aux TIC (Isaac, 2000 ; Harfouche, 2007).

Réorganisant les processus internes de gestion du personnel, l'e-GRH propose aux travailleurs de nouvelles fonctionnalités dans la gestion de leur carrière, dans le management des équipes de travail, dans leurs rapports à leur organisation. Cette étude s'interroge sur les perceptions, les usages, les facteurs d'acceptation de l'e-GRH auprès de managers et d'employés d'une entreprise internationale.

2. Fondements théoriques

De très nombreuses recherches se sont focalisées sur les déterminants de l'acceptation (c'est-à-dire la décision d'utilisation) et de l'utilisation réelle des technologies de l'information et de la communication (Davis, 1989 ; Davis et al, 1989 ; Ventakesh et Bala, 2008). Le modèle

d'acceptation des technologies (TAM) de Davis a été maintes fois utilisé et confirmé. Ce modèle se caractérise par son fort pouvoir prédictif des futurs comportements d'utilisation. Il définit deux facteurs - la perception de l'utilité (utilité perçue) et la perception de la facilité d'utilisation (utilisabilité perçue) - qui déterminent les intentions d'utilisation et les usages effectifs de la technologie concernée.

La perception de l'utilité se définit comme le degré avec lequel une personne croit que l'utilisation d'un dispositif particulier pourra améliorer sa performance. La perception de la facilité d'utilisation se définit comme le degré avec lequel une personne croit que l'utilisation d'un dispositif se fera sans effort physique ou mental. Ces deux dimensions influenceront les intentions comportementales et par là l'utilisation réelle du système (Ma & Liu, 2004 ; Venkatesh & Davis, 2000). Ce modèle a été critiqué pour sa focalisation sur les utilisations futures, ne prenant pas suffisamment en compte les facteurs influençant les comportements d'usage, comme les contraintes organisationnelles, les expériences antérieures. Le modèle TAM a été régulièrement enrichi pour intégrer des facteurs situationnels, organisationnels, psycho-sociaux, cognitifs, techniques (Venkatesh & Bala, 2008).

L'acceptabilité de systèmes d'e-GRH questionne l'intégration dans les pratiques professionnelles d'un système qui vise à intégrer et à standardiser les processus de gestion des ressources humaines, amenant à centraliser et à harmoniser certaines procédures RH (congés, notes de frais...), à diffuser des informations RH, à déléguer aux managers des fonctions RH, à standardiser des procédures RH jusqu'ici gérées localement. L'implémentation d'un tel système d'e-GRH dans une entreprise internationale nécessite une harmonisation, des arbitrages entre les contextes économiques et juridiques locaux et ceux de

l'entreprise-mère et dès lors peut porter atteinte aux spécificités locales. Les recherches intégrant les dimensions interculturelles se sont surtout intéressées jusqu'ici à des sites web tout public (Sapienza, 2008). Notre étude va s'intéresser aux perceptions et aux usages d'un système d'e-GRH au sein d'une entreprise internationale, à l'influence de variables géographiques, linguistiques, statutaires (managers/employés). Cinq hypothèses ont été élaborées.

H1 Le contexte géographique influence les perceptions et les usages du système d'e-GRH. Les entretiens de la phase qualitative ont mis en évidence des différences de perception en fonction de la localisation géographique des travailleurs.

H2 La maîtrise de la langue principale du système (anglais) influence les perceptions et l'usage du système d'e-GRH. Les travailleurs ayant un niveau faible à moyen en anglais rencontrent des difficultés dans la maîtrise du système dont seuls 4 modules sur 13 disposent de traductions dans les langues locales.

H3 Le statut (manager/employé) influence les perceptions et l'usage du système d'e-GRH. Les outils d'e-GRH ont modifié les tâches confiées aux managers. Leurs perceptions et usages devraient se différencier de celles des employés.

H4 Les fréquences d'usage et les perceptions de *Time management* varient selon le pays, le statut, l'âge et l'ancienneté. Le module *Time Management* est accessible à tous les travailleurs, il est traduit dans la langue du pays où la personne travaille. Il permet aux salariés d'effectuer leurs demandes de congé et de voir leur planning annuel. Cet outil est assez simple d'usage mais les types de congé sont complexes et varient selon les pays.

H5 Les fréquences d'usage et les perceptions d'*Organizational chart* varient selon le pays, la langue,

le statut, l'âge et l'ancienneté. Le module *Organizational chart*, développé uniquement en anglais, est utilisé pour identifier dans les organigrammes une personne, une équipe. C'est un outil très complet qui offre plusieurs options de recherche et d'édition. L'interface est complexe avec une surcharge informationnelle, des codes peu clairs.

3. Méthode

L'étude a été réalisée lors de l'évaluation d'un système d'e-GRH dans une entreprise internationale. Ce système d'e-GRH développé sous SAP, offre treize modules (gestion des temps, délégation de tâches, rapports, évaluation, salaire, évaluation, suivi de carrière, formation...). Chaque module se compose de sous-modules plus ou moins homogènes entre eux. La méthodologie mixte (qualitative et quantitative) employée a été dictée par les spécificités organisationnelles.

3.1. Population

Le service des ressources humaines a adressé le questionnaire à près de 8000 travailleurs ayant accès au système d'e-GRH. Sur base des 1400 réponses valides, nous nous limiterons ici aux répondants situés dans les quatre pays les plus représentés : l'échantillon se compose de 999 salariés, dont 42.3% sont localisés en Belgique, 18,3% en France, 22,4% en Italie, 16,9% aux USA. L'âge moyen de l'échantillon est de 44,3 ans (E.T.=9.3), avec une majorité d'hommes (69.7%). La maîtrise de la langue anglaise a été autoévaluée par les répondants selon l'échelle utilisée dans l'entreprise : tous les niveaux sont représentés par des effectifs compris entre 9,5% et 23%, avec 22,6% ayant un niveau assez faible. Enfin, 30,9% des répondants sont des managers (gestion de personnels).

3.2. Questionnaire

Après une première phase d'étude qualitative (50 entretiens), un questionnaire a été élaboré en français et en anglais afin d'évaluer, sur un large échantillon, l'usage et les perceptions d'usage du système d'e-GRH. La passation s'est faite en ligne via l'application Limesurvey.

3.2.1. Caractéristiques personnelles et professionnelles

Les variables sont la localisation géographique, le statut (managers/employés) et la maîtrise de l'anglais (identification des anglophones natifs et niveau d'anglais mesuré à partir de l'échelle de l'entreprise (cf. cadre européen commun de référence), en 6 niveaux allant du débutant (0) à l'expert (5). Après recodage, la variable maîtrise de l'anglais compte 7 niveaux, de 0 à 6 (6=natifs).

3.2.2. Usages et perceptions d'usage de la plateforme

Des mesures sur le système d'e-GRH en général ont été effectuées ainsi que pour chacun des modules et sous-modules, auprès des travailleurs y ayant accès. Pour cet article, nous nous focaliserons sur les modules Gestion du temps - *Time management* et Organigrammes - *Organizational charts*.

La fréquence d'usage a été mesurée par un item (de jamais (1) à tous les jours ou presque (5)). L'utilisabilité perçue a été mesurée par un item (de très difficile (1) à très facile (5)). D'autres items ont mesuré le niveau de convivialité (de pas du tout convivial (1) à très convivial (5)), le niveau de performance des fonctionnalités du système (de pas du tout performant (1) à très performant

(5)). L'utilité perçue du système d'e-GRH a été mesurée par un item (de totalement inutile (1) à très utile (5)).

3.2.3. Perceptions de l'e-GRH

Ces perceptions de l'e-GRH concernent le ressenti lié au passage des ressources humaines traditionnelles aux ressources humaines en ligne (évolution positive ou négative des responsabilités et de la charge de travail) et le niveau de confiance quant à la sécurité des données.

4. Résultats et analyses

4.1. Données descriptives

Concernant l'usage, 46,8% des répondants utilisent le système fréquemment (au moins quelques fois dans la semaine), 41,7% l'utilisent modérément (au moins une fois dans le mois) et 11,4% ne l'utilisent que rarement (quelques fois dans l'année).

Les perceptions d'utilisabilité et d'utilité se situant dans la moyenne : le système est perçu moyennement facile à utiliser ($M=3,28$; $ET=,778$), moyennement convivial ($M=2,97$; $ET=,917$), moyennement performant ($M=3,2$; $ET=,866$) et moyennement utile ($M=3,34$; $ET=,892$).

Sur les 977 répondants présents dans l'entreprise lors du passage à l'e-GRH, 27,2% déclarent avoir eu de nouvelles responsabilités. Ils sont 28,3% à voir ces nouvelles responsabilités comme négatives, voire très négatives. Ils sont 32,5% à déclarer que l'e-GRH a augmenté leur charge de travail. Ils sont seulement 2,5% à avoir ressenti une diminution de leur charge, 65% ayant déclaré avoir ressenti ni augmentation ni diminution de la charge de travail. Pour les 305 répondants ayant ressenti

l'augmentation, 22,6% la perçoivent comme négative, 37,4% comme moyennement négative et 40% la ressentent peu ou pas du tout problématique.

Pour la sécurité des données, 27,3% sont moyennement confiants, 14,5% peu ou 5,5% pas confiants. Pour 51%, le niveau de confiance dans le système est suffisant pour l'utiliser et non suffisant pour 15,6%.

4.2. Analyses inférentielles

Des analyses statistiques de variance (Anova), de corrélations et Chi² ont été réalisées en respectant les règles d'application (normalité des distributions, homogénéité des variances, usage du test de Welch).

4.2.1. H1 Le contexte géographique influence les perceptions et les usages du système d'e-GRH.

Sur base de variabilité entre les pays de l'Europe (Belgique, France, Italie) et les USA, les analyses ont comparé les travailleurs des pays européens à ceux travaillant aux USA (Tableau 1).

La fréquence d'usage du système est significativement plus importante en Europe qu'aux USA ($F = 5,525$; $dl = 998$; $p = 0,019$). Les analyses montrent des perceptions significativement plus basses aux USA : le système est perçu significativement moins facile à utiliser ($F = 4,054$; $dl = 998$; $p = 0,44$), moins convivial (Welch = $6,825$; $dl = 224,246$; $p = 0,010$), moins performant (Welch = $8,026$; $dl = 214,627$; $p = 0,005$), moins utile ($F = 8,960$; $dl = 998$; $p = 0,003$).

Concernant les changements occasionnés par le passage à l'e-GRH, la proportion des personnels ayant ressenti de nouvelles responsabilités est deux fois plus élevée en Europe qu'aux USA ($Chi^2 = 32,608$; $dl = 1$; $p =$

,000), mais ces responsabilités sont vues significativement plus négativement aux USA qu'en Europe ($F = 4,484$; $dl = 257$; $p = ,024$). Il n'y a pas de différence significative pour la perception de la charge de travail entre les pays, mais pour ceux ayant ressenti une augmentation de la charge de travail liée à l'e-GRH, elle est significativement perçue comme plus problématique en Europe qu'aux USA ($F = 8,441$; $dl = 304$; $p = ,003$). De plus, le niveau de confiance quant à la protection des données est plus bas ($F = 18,706$; $dl = 998$; $p = 0,000$) comme le niveau de confiance pour utiliser le système ($F = 8,414$; $dl = 998$; $p = ,004$).

Pour les caractéristiques personnelles, on constate que les travailleurs des USA ont une meilleure maîtrise linguistique de l'anglais ($Welch = 2425,632$; $dl = 961,424$; $p = ,000$). On n'observe pas de différence de statut, la proportion de managers/non-managers étant la même.

Tableau 1

	Europe N=830	USA N=169
Usage et perception d'usage du système		
Fréquence d'usage	3,50	3,32
Facilité d'utilisation perçue	3,30	3,17
Niveau de convivialité	3,01	2,79
Niveau de performance perçue	3,24	3,00
Utilité perçue	3,38	3,15
Perception de l'e-GRH		
e-GRH → nouvelles responsabilités	72,2%	27,8%
Nouvelles responsabilités négatif/positif	3,18	2,89
Augmentation charge de travail problématique	3,13	3,57
Confiance en la sécurité des données	3,41	3,05
Suffisance du niveau de confiance pour usage	3,44	3,21
Caractéristiques personnelles		
Maîtrise de l'anglais	2,69	5,89

Tab. 1 : Comparaison de moyennes ou fréquences (%) entre Europe et USA (différences significatives à $p < 0,05$).

4.2.2. H2 La maîtrise de la langue principale de l'outil (anglais) influence les perceptions et l'usage du système d'e-GRH.

Pour évaluer l'influence de la maîtrise de l'anglais sur les perceptions, il a fallu prendre en compte les différences linguistiques entre les pays. Sans surprise, les travailleurs aux USA sont quasiment tous natifs en anglais alors qu'ils ne le sont que 0,6% en Europe. Les travailleurs en Europe ont des niveaux d'anglais diversifiés. Un autre élément concerne la langue de passation du questionnaire : 100% de questionnaires en anglais aux USA pour 42,4 % en Europe. Dès lors, nous avons sélectionné les répondants ayant rempli le questionnaire en anglais et dont les niveaux en anglais sont les plus élevés (4 et 5 + anglais natifs), soit 195 personnels en Europe et 168 aux USA (tableau 2). Les analyses font apparaître une fréquence d'usage significativement plus élevée aux USA ($F = 3,784$; $dl = 362$; $p = ,053$) avec des perceptions plus basses aux USA qu'en Europe pour la facilité d'utilisation ($F = 7,641$; $dl = 362$; $p = ,006$), le niveau de convivialité ($F = 5,451$; $dl = 362$; $p = ,020$), le niveau de performance des fonctionnalités ($F = 7,849$; $dl = 362$; $p = ,005$) et enfin l'utilité ($F = 7,641$; $dl = 362$; $p = ,006$).

Tableau 2

	Europe N=195	USA N=168
Usage et perception d'usage de l'e-GRH		
Fréquence d'usage	3,50	3,32
Facilité d'utilisation perçue	3,40	3,17
Niveau de convivialité	3,02	2,78
Niveau de performance perçue	3,27	2,99
Utilité perçue	3,47	3,15

Tab. 2 : Comparaison de moyennes et fréquences entre Europe et USA pour les niveaux d'anglais >3 (différences significatives à $p < 0,05$).

Pour étudier l'influence de la maîtrise de l'anglais, nous avons comparé les travailleurs en Europe ayant un niveau faible (0 et 1) et ceux ayant un niveau moyen à élevé (2 à 5). Les analyses montrent l'influence du niveau d'anglais sur les perceptions de facilité d'utilisation (Welch = 4,615 ; dl = 440,050 ; p = ,032) et d'utilité (F = 5,675 ; dl = 829 ; p = ,017). Les personnels ayant un niveau d'anglais moyen à élevé perçoivent le système comme plus facile à utiliser (+0,12) et plus utile (+0,16). Par contre, le niveau de maîtrise de l'anglais n'influence pas la fréquence d'usage, le niveau de convivialité, ni le niveau de performance perçu.

4.2.3. H3 Le statut (manager/employé) influence les perceptions et l'usage du système d'e-GRH

En Europe, seuls les managers utilisent plus fréquemment le système d'e-GRH (M = 3,74) que les non-managers (M = 3,40) (F = 25,458 ; dl = 829 ; p = ,000). Aux USA, les managers utilisent également plus fréquemment le système (M = 3,72) que les non-managers (M = 3,14) (F = 16,097 ; dl = 168 ; p = ,000). Une différence de perception est aussi observée pour l'utilité perçue (F = 4,874 ; dl = 168 ; p = 0,29). Les managers perçoivent le système comme plus utile (M = 3,40) que les non-managers (M = 3,04).

4.2.4. H4 Les fréquences d'usage et les perceptions de *Time management* varient selon le pays, le statut, l'âge et l'ancienneté.

Au niveau de la comparaison entre pays (tableau 3), les européens utilisent significativement plus le module *Time management* que les américains (Welch = 13,632 ; dl = 257,215 ; p = ,000) et perçoivent ce module comme plus

utile (Welch=15,708 ; dl = 204,190 ; p = ,000). Concernant le statut, en Europe (tableau 4), on observe un usage plus important de *Time management* chez les managers (F = 5,963 ; dl = 738 ; p = ,015) et une meilleure perception de son utilité chez les non managers (F = 4,415 ; dl = 692 ; p = ,036). Aux USA, on ne constate aucune influence du statut sur les trois variables. Pour l'échantillon européen, la fréquence d'usage de *Time management* est corrélée négativement avec l'âge (r = -,133 ; p = ,000) et l'ancienneté (r = -.100 ; p = ,007). Avec l'âge ou l'ancienneté, les personnels utilisent moins fréquemment le module de gestion du temps (l'âge et l'ancienneté étant fortement corrélées (r = ,748 ; p = ,000)). Aux USA, on ne constate aucune corrélation de l'âge ou l'ancienneté avec ces trois variables. Comme pour l'Europe, l'âge et l'ancienneté sont fortement corrélées (r = ,470 ; p = ,000).

Tableau 3

	Europe	USA
Usage et perception d'usage de l'e-GRH		
Fréquence d'usage	3,28	2,97
Facilité d'utilisation perçue		ns
Utilité perçue	3,77	3,41

Tab. 3 : Comparaison de moyennes pour *Time management* entre Europe et USA (différences significatives à p<0.05).

Tableau 4

	Managers	Non managers
Usage et perception d'usage de l'e-GRH		
Fréquence d'usage	3,42	3,21
Facilité d'utilisation perçue		ns
Utilité perçue	3,66	3,82

Tab. 4 : Comparaison de moyennes entre managers et non managers pour *Time management* (différences significatives à p<0.05).

4.2.5. H5 Les fréquences d'usage et les perceptions d'*Organizational chart* varient selon le pays, la langue, le statut, l'âge et l'ancienneté

La comparaison entre l'Europe et les USA (tableau 5) met en évidence un usage plus accru de cet outil en Europe (Welch = 6,328 ; dl = 239,581 ; p = ,013). Il y est perçu comme plus facile à utiliser (F = 4,607 ; dl = 519 ; p = ,032) et plus utile en Europe (F = 49,216 ; dl = 516 ; p = ,000).

Tableau 5

	Europe	USA
Usage et perception d'usage de l'e-GRH		
1. Fréquence d'usage	2,13	1,85
2. Facilité d'utilisation perçue	3,05	2,82
3. Utilité perçue	3,74	2,97

Tab. 5 : Comparaison de moyennes pour *Organizational chart* entre Europe et USA (différences significatives à p<0.05).

Bien que ce module *Organizational chart* soit uniquement en anglais, on ne constate, chez les travailleurs européens, aucune influence du niveau d'anglais (comparaison niveau 0-1 avec niveau 2-5) sur la fréquence d'usage ou sur les perceptions de facilité d'utilisation ou d'utilité. Par ailleurs, on ne constate aucune influence du statut sur la fréquence d'usage ou les perceptions de ce module, aussi bien pour les échantillons européens et américains. Pour l'âge et l'ancienneté, en Europe, il y a une corrélation négative de la facilité d'utilisation avec la variable âge ($r = -.100$; $p = ,039$) et la variable ancienneté ($r = -.142$; $p = ,003$) et une corrélation positive entre fréquence d'usage et l'ancienneté dans l'entreprise ($r = ,087$; $p = ,021$). Plus on est ancien dans l'entreprise et plus on a tendance à utiliser ce module. Aux USA, comme pour *Time management*, il n'y a pas d'influence de l'âge et de l'ancienneté.

5. Discussion

L'acceptabilité de systèmes d'e-GRH questionne l'intégration dans les pratiques professionnelles d'un système qui vise à intégrer et à standardiser les processus de gestion des ressources humaines. L'implémentation d'un tel système d'e-GRH dans une entreprise internationale pose la question de la standardisation des fonctionnalités, de la centralisation des informations et de l'harmonisation des pratiques. Comme nous l'avons constaté lors de la phase qualitative, les contextes économiques et juridiques locaux ont nécessité des arbitrages afin d'uniformiser le système d'e-GRH. L'étude a mis en évidence d'une part des différences liées aux réalités juridiques et culturelles des entités internationales et d'autre part des différences selon la maîtrise de la langue véhiculaire du système d'e-GRH. Ainsi, les travailleurs aux USA ont une fréquence d'usage plus élevée avec une facilité d'utilisation perçue plus faible, des niveaux faibles de convivialité et de performance perçue des fonctionnalités et enfin une utilité perçue plus faible. En ce qui concerne la maîtrise linguistique, les personnes ayant un niveau faible jugent le système moins facile à utiliser, sans que cela n'affecte la fréquence d'usage ou le niveau de performance perçu.

Lorsqu'on s'intéresse aux modules d'e-GRH disponibles, les analyses mettent en évidence des résultats spécifiques pour chacune des variables testées. Ainsi, si l'âge n'a pas d'influence sur les perceptions globales du système, les fréquences d'usage de *Time management* et d'*Organizational chart*, en Europe, sont corrélées avec l'âge et l'ancienneté. *Time management* est utilisé moins fréquemment avec l'âge ou l'ancienneté alors qu'*Organizational chart* est plus utilisé bien que, ce

module soit perçu avec l'âge comme moins facile à utiliser.

L'implémentation d'un système d'e-GRH dans une organisation soulève de nombreuses interrogations. L'étude a montré pour une entreprise implantée internationalement toute l'importance à accorder aux réalités locales lors de la mise en place d'un système unifié de gestion des ressources humaines en ligne, que ces réalités locales soient engendrées par des contextes économiques, juridiques, culturels, linguistiques diversifiés.

6. Bibliographie

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3) 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Harfouche, A. (2007), De l'entreprise à l'entreprise virtuelle, *Proche Orient Etude en Management*, Numéro 19, 1-9
- Isaac, H. (2000). L'entreprise numérique : enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'informations. *Revue Française de Gestion*, 129, 100-107
- Ma, Q., & Liu, L. (2004). The technology acceptance model : A meta-analysis of empirical findings. *Journal of End User Computing*, 16(1), 59-72.
- Mullenders, A. (2009). *e-DRH. Outil de gestion innovant*. Bruxelles, De Boeck,(pp. 17-26
- Sapienza, F. (2008). A Shared Meanings Approach to Intercultural Usability. *IEEE Transactions on*, vol 2, 215 – 22.
- Sarnin, Ph., Michel, Ch.et Bobillier-Chaumon, M-E (2010). Pour une proposition d'échelle d'impact des TIC sur l'activité des cadres. AIPTLF 2010, Lille.
- van de Leemput, C. et Amiel, A. (2010). L'e-learning : l'ergonomie à la rencontre de la formation et de la gestion des savoirs. in Vallery,G.; Zouinar, M. & Leport, M-Ch. (eds). *ergonomie des produits et des services médiatisés*. PUF, coll. Le Travail Humain

- Venkatesh, V., & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model : Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315.