

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre.

Auteur : Caroline Jacmin

Promoteur(s) : Patrice Gobert

Lecteur(s) : Gaëtan Bonny

Maître de stage : Zainab Rais

Année académique 2018-2019

Master 120 en gestion des
ressources humaines

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Patrice Gobert, pour son encadrement, sa disponibilité, mais également pour ses précieux conseils tout au long de l'année.

Je tiens également à remercier les membres de l'équipe des Ressources Humaines de mon lieu de stage pour leur accompagnement quotidien durant mon stage ainsi que pour leur soutien et leur présence dans la réalisation de ce travail.

Merci aussi à ma famille, parents, frères et sœurs, pour leur aide et leur écoute quotidienne. Merci à ma Maman pour ses conseils avisés, notamment dans le cadre de ma prise de contact avec les différentes entreprises. Merci à mon Papa, pour ses conseils et pour l'aide précieuse dont j'ai bénéficié pour la construction de ce mémoire.

J'ai également à cœur de remercier l'ensemble des entreprises qui ont accepté de me recevoir et de me partager des informations relatives à leur fonctionnement en termes de projet de changement.

Enfin, merci à toutes les autres personnes qui, de près ou de loin, m'ont épaulée dans la réalisation du présent travail.

Un tout grand merci à tous !

Table des matières

Introduction.....	1
Approche Théorique.....	3
1. La digitalisation	3
1.1. Définition.....	3
1.2. Les conséquences de la digitalisation	3
1.3. Utilisation des technologies digitales au sein des entreprises	5
1.4. Les étapes de la transformation digitale	6
1.5. Pourquoi s'engager dans une transformation digitale ?	6
1.6. Ce qu'il faut retenir	7
2. L'informatisation de la fonction RH (ressources humaines).....	8
2.1. Avantages et impacts	8
2.2. Les étapes d'informatisation	9
2.3. Usages des technologies	10
2.4. Les outils pour informatiser les ressources humaines	11
2.4.1. Le SIRH (système d'information des ressources humaines).....	11
A. Définition	11
B. Structure.....	11
C. L'apport de l'informatique	12
D. Finalités et difficultés	13
E. Comment amener le SIRH ?	13
2.4.2. Intranet :.....	14
A. Définition	14
B. Fonctions de l'intranet	14
C. Avantages	15
2.4.3. L'e-RH:	15
A. Définition	15
2.4.4. E-recrutement :	16
2.4.5. E-learning.....	17
2.4.6. Le Big data	17
A. Définitions	17
B. Bénéfices du Big Data pour les entreprises	18
C. Résistances à l'arrivée du Big Data	18
2.5. Rôle du Directeur des Ressources Humaines dans la transformation digitale	20
2.6. Ce qu'il faut retenir	20
3. Le changement.....	21
3.1. Introduction	21
3.2. Définitions	21
3.3. Les étapes du changement.....	21
3.3.1. Le diagnostic du changement.....	22
3.3.2. Cycle d'accompagnement du changement	23
A. L'étude d'impacts	24
B. La communication	24
C. La Formation.....	28
3.3.3. Le cycle de pilotage du changement	29
A. Les résistances au changement	29
3.3.4. Pilotage du changement.....	31
3.4. Le change digital.....	32
3.5. Ce qu'il faut retenir	33
L'approche empirique	34
4. Méthodologie	34
4.1. La question de départ	35

4.2.	L'exploration	35
4.3.	La problématique	35
4.4.	La construction du modèle d'analyse.....	36
4.5.	L'observation.....	36
4.5.1.	Présentation des entreprises interrogées	37
A.	Léonidas.....	37
B.	Securex	37
C.	Nielsen	38
D.	Talentus	38
E.	Entreprise anonyme	39
F.	AGC Glass Europe	39
4.6.	L'analyse des informations.....	39
4.6.1.	Tableau d'analyse des entretiens.....	41
4.6.2.	Analyse du tableau par entreprise.....	56
A.	Analyse de Léonidas	56
B.	Analyse de Nielsen	57
C.	Analyse de Securex.....	58
D.	Analyse de Talentus.....	60
E.	Analyse de l'entreprise anonyme.....	61
F.	Analyse Entreprise AGC Glass Europe	62
4.7.	Discussions	63
Conclusion		66
Annexe		68
5. Annexe 1.....		68
5.1.	Guide d'entretien	68
6. Annexe 2.....		70
6.1.	Retranscription des entretiens.....	70
7.1.1.	Retranscription entreprise Léonidas.....	70
7.1.2.	Retranscription entreprise Nielsen	75
7.1.3.	Retranscription entretien Securex	82
7.1.4.	Retranscription entretien Talentus.....	89
7.1.5.	Retranscription entretien Entreprise anonyme	94
7.1.6.	Retranscription entretien 2 Léonidas	97
7.1.7.	Retranscription entretien AGC Glass Europe.....	103
Bibliographie		108

Introduction

De nos jours, nous voyons notre monde évoluer autour de programmes et d'outils digitaux qui peuvent nous faciliter la vie au quotidien que ce soit dans notre vie personnelle ou dans notre vie professionnelle. Cependant, dans le cadre de ce travail il sera question de s'intéresser à la digitalisation mise en place au sein des services des Ressources Humaines de six entreprises plus différentes les unes que les autres. La digitalisation est un concept qui correspond « au processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. » (Storhaye, 2016)

Il a été question de choisir cette thématique car lors de mon stage au sein de l'entreprise Léonidas, il m'a été demandé de m'occuper de la maintenance du nouveau système « Success Factor » intégré peu avant mon arrivée. C'est lors de cette gestion que je me suis intéressé à la digitalisation mais également à la manière dont on gère l'implémentation d'outils digitaux au sein d'un service tel que les Ressources Humaines.

À la suite de ces interrogations il a donc été décidé de s'intéresser aux deux thématiques : la digitalisation et la gestion du changement. La digitalisation ou l'informatisation en fonction de la méthode établie, peut prendre différentes formes : les applications utilisées sur le lieu de travail, le Big Data, l'intranet mis à disposition, la notion de e-RH, etc. Il est également évident que nous ne pouvons pas implémenter un outil digital du jour au lendemain c'est pourquoi il est important de suivre un certain processus de changement afin que ce projet soit mené à bien et que des résultats positifs soient remarqués. Autissier et Moutot (2016) nous serviront de guide dans cette étude transversale des étapes que peuvent prendre la réalisation d'un projet.

La partie théorique de ce travail sera divisée en trois chapitres distincts. Dans un premier temps, nous aborderons le concept de digitalisation au sens large du terme. Au sein de ce premier chapitre, nous essayerons d'aborder cette notion afin de la contextualiser et de définir en ce qu'est réellement la digitalisation. Dans un second temps, nous parcourrons la thématique de l'informatisation de la fonction attribuée au service des Ressources Humaines. Nous nous attarderons sur les différents avantages et inconvénients de l'informatisation, les différentes formes que peut prendre ce concept ainsi que la manière permettant de mettre en place de tels outils au sein d'une entreprise. Dans un dernier temps, il sera question d'aborder le concept de changement en expliquant l'ensemble du procédé que cela représente, étape par étape, mais également aborder les divers éléments qui peuvent aider les travailleurs à adhérer au projet de changement ou au contraire les éléments pouvant poser un problème.

Le quatrième chapitre de ce travail met en exergue la méthodologie qui sera réalisée dans le cadre de la partie empirique. Cette partie sera subdivisée en plusieurs analyses, l'une des analyses mettra en avant les différents éléments par entreprise. L'autre analyse permettra d'avoir une vision globale des résultats, non plus entreprise par entreprise, elle sera donc transversale. Cette seconde partie permettra de comparer les éléments réunis dans la partie théorique et les éléments que nous avons récoltés sur le terrain lors de nos différents entretiens, nous aidant alors à confirmer ou infirmer nos quatre hypothèses.

Enfin dans le dernier chapitre, nous élaborerons une conclusion permettant de répondre à notre question de recherche à savoir « Comment implémenter la digitalisation afin d'améliorer le service des Ressources Humaines ? ». Au sein de cette partie, seront également mis en exergue les limites et les approfondissements que nous pouvons remarquer lors de ce travail et qui dans de futures recherches pourraient améliorer ces dernières.

Approche Théorique

1. La digitalisation

Depuis plus d'une trentaine d'années, le digital est rentré dans notre société mais également dans l'organisation de nos entreprises. L'informatique est devenue un élément essentiel de nos vies quotidiennes.

Comme l'explique Barley (1986), les projets digitaux comportent des avantages pour une entreprise car ils contraignent les acteurs à revoir leur manière d'interagir et permettent également d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation et de pouvoir au sein d'une organisation.

1.1. Définition

Selon Patrick Storhay (2016, p.124) une définition peut être mise en avant afin de comprendre exactement en quoi consiste la digitalisation.

La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies.

Selon ce même auteur (Storhay, 2016), la digitalisation au sein des ressources humaines peut aussi être comprise comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs. »

Aurélié Dudézert (2018, page 16) définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ». Elle explique également que la transformation digitale est caractérisée par deux éléments : les technologies digitales sont accessibles à tous et elles conduisent aussi des flux d'informations qui jusque maintenant n'étaient pas utilisées.

1.2. Les conséquences de la digitalisation

La digitalisation apporte plusieurs conséquences sur les métiers en eux-mêmes mais également sur les comportements sociaux.

Premièrement, en ce qui concerne les conséquences sur les métiers Patrick Storhay (2016) désigne trois constats. Le premier est, qu'avec l'arrivée de la digitalisation, certaines activités peuvent être amenées à disparaître et en faire naître de nouvelles. Le deuxième constat est que les intermédiaires, dans un processus de vente ou de production, disparaissent petit à petit. Le

troisième et dernier constat est l'émergence de nouveaux modèles et acteurs dans la société comme par exemple la société « Uber », reprenant le travail de taximan sous une nouvelle forme.

Deuxièmement, certains comportements sociaux peuvent être impactés par la digitalisation. Tout d'abord, il semble qu'il y ait un caractère irréversible aux habitudes adoptées par les individus sous le règne de la digitalisation. Ceux-ci sont considérés comme des consommateurs mais aussi des producteurs d'informations, ils ont pris l'habitude d'exprimer leur ressenti et leur manière de penser. Ensuite, une deuxième conséquence sur les comportements des individus est une modification du rapport à l'information. En effet, les individus se voient octroyer une certaine facilité à trouver et accéder à des informations sur des sujets divers. Finalement, les comportements au sein des entreprises se voient modifiés. Certaines frontières sont brisées pour amener plus d'externalisation mais aussi de nouvelles formes de relations contractuelles, psychologiques et morales.

Selon Aurélie Marchal (2014), on peut noter quatre autres formes de bouleversements apportées par la digitalisation/le numérique. Tout d'abord, premier bouleversement la révolution numérique apporte un bouleversement par rapport à l'espace. Grâce à l'arrivée du numérique les travailleurs peuvent travailler en tout lieu que ce soit à la maison, dans des espaces collaboratifs, dans le train, ... Cette avancée permet aux collaborateurs de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Le deuxième bouleversement que Marchal (2014) relève est une modification de l'espace de travail. Il est évident que l'espace de travail des collaborateurs se voit réinventé car il devient plus connecté. L'espace de travail va devenir « activity based » c'est-à-dire que les espaces sont réaménagés afin d'être les plus qualitatifs possible. Ensuite, l'espace de travail devient un lieu où l'on vit de nouvelles expériences, où l'on ressent des émotions. Et finalement, l'espace de travail devient un lieu où le travailleur trouve sa place et trouve du sens dans son activité.

L'auteur (Marchal, 2014), aborde le troisième bouleversement qu'apporte l'arrivée du numérique sur le rapport au temps. De nos jours, grâce au numérique, l'information est transmise en temps réel, il ne faut plus attendre que les courriers arrivent par la poste, nous sommes dans l'ère de l'instantanéité. Le problème qui peut être remarqué avec cette diffusion instantanée est que les collaborateurs ont de plus en plus de mal à gérer les priorités. Vaut-il mieux traiter les mails par rapport au sujet ou par rapport à l'heure de leur apparition dans notre boîte mail ? Le numérique présente un autre problème par rapport au temps de travailleur. A cause de ce sentiment d'urgence instauré, les collaborateurs laissent de moins en moins de temps pour la réflexion. Les tâches sur le long terme sont remplacées par de nombreuses petites tâches à court terme devant être réalisées dans l'urgence constante.

Le quatrième et dernier bouleversement amené par l'auteur (Marchal, 2014) est l'apparition de transformations relationnelles et un développement de l'individu. De part l'arrivée du numérique, les individus développent plusieurs compétences : l'esprit critique, l'autonomie et la responsabilisation. De nos jours, l'un des souhaits dominant des collaborateurs est de s'épanouir individuellement, l'individualisme prime sur le collectif.

1.3. Utilisation des technologies digitales au sein des entreprises

D'après les auteurs Autissier, Johnson et Moutot (2014), les entreprises doivent perpétuellement faire des investissements en termes de technologies. Selon eux, huit types de technologies peuvent être décrites.

La première technologie, et surement la plus connue, est le Social Network. Celui-ci est constitué de l'ensemble des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux peuvent être de deux formes, soit publics comme Facebook ou soit plus limités aux personnes faisant partie d'une organisation.

La seconde, le Digital Learning, peut être définie comme l'ensemble de toutes les applications permettant de suivre des formations en ligne. Dans cette catégorie sont alors compris les outils tels que les MOOC (massive online open course), les classes virtuelles et le e-learning.

La troisième, le e-workshop, comprend les applications pouvant permettre à plusieurs personnes de collaborer dans le but de résoudre un problème.

La quatrième, le Digital Working, rassemble les applications aidant les personnes à collaborer et se coordonner. Ce sont par exemple les visioconférences ou encore les télé-présences mais aussi les programmes tels que Google Drive.

La cinquième technologie est le Digital Customer. Ces applications sont destinées non pas aux membres du personnel de l'entreprise mais bien aux clients. Les plus connues sont bien entendu le site internet, la page Facebook de l'entreprise. Divers outils et renseignements sont alors offerts aux clients par le biais de ces applications.

La sixième, le Data Management, peut être compris comme les applications récoltant des informations qui pourront par la suite être analysées afin d'apporter une solution à un problème.

La septième et avant dernière, le Cloud Computing, permet l'utilisation de serveurs accessibles en tout lieu et en tout temps par n'importe quel terminal. Il s'agit de l'ensemble dans lequel le Big data peut être compris.

La huitième et dernière technologie, les Digital Apps, est l'ensemble des applications que nous téléchargeons sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs.

1.4. Les étapes de la transformation digitale

Les étapes de la transformation digitales sont selon Solis (2016) au nombre de 6. La première étape, appelée « Business comme d'habitude », consiste à continuer à utiliser des pratiques qui nous sont connues car nous avons l'idée qu'en gardant ces pratiques nous pourrions assimiler les changements numériques / digitaux. La seconde étape, dénommée par l'auteur « Présente et active », consiste à nommer des agents de changement chargés de mener des expériences en lien avec les nouveaux outils à leur portée. Cette étape ne se fait pas aux yeux de tous, il s'agira d'abord de tester avant de faire approuver. La troisième étape, « Formalisée », dans laquelle on va chercher à créer des expériences plus visibles. Il est question ici de faire accepter par les cadres et la direction ces nouveaux projets. La quatrième étape, « stratégique », comprend le fait que les équipes impliquées dans le changement vont se rendre compte de l'opportunité stratégique qu'est la mise en place du digital dans l'entreprise et vont établir une feuille de route permettant de planifier la mise en œuvre du projet. L'avant-dernière étape, appelée « convergence », définit le fait qu'une équipe est choisie pour mener le projet de numérisation, on voit alors apparaître une solidification de la digitalisation. Enfin la dernière étape, surnommée « innovante et adaptable », est un nouvel environnement digital mis en place sous la forme d'un projet-pilote dans un premier temps.

1.5. Pourquoi s'engager dans une transformation digitale ?

Barabel et al. (2018) mettent en avant trois bonnes raisons pour lesquelles la direction des ressources humaines devrait engager une transformation digitale. La première raison évoquée par l'auteur est le fait que si une transition digitale de l'entreprise est amenée avec succès, l'entreprise ne pourra voir que des retombées positives. Ce succès de la digitalisation ne peut avoir lieu cependant, que si on retrouve une harmonie des nouvelles relations et interactions ayant lieu grâce aux innovations digitales. Le responsable des ressources humaines doit alors s'intéresser à ces relations et interactions et revenir à son premier métier qui est de porter de l'intérêt aux salariés et à leur bien-être. La deuxième raison pour laquelle la directrice des ressources humaines devrait accepter un projet de digitalisation est le fait que mettre en place ce projet peut accroître sa légitimité et lui permettre de ressortir grandie de cette expérience. Pour cela, elle doit se réintéresser à l'organisation de l'entreprise et accompagner dans le changement tous les membres de l'entreprise concernés que ce soit le cadre ou l'ouvrier. Enfin la dernière raison pouvant pousser la direction des ressources humaines est qu'un tel projet de changement ne peut qu'amener les membres de l'équipe à s'épanouir individuellement et collectivement. Même si des erreurs sont commises lors de la mise en place du projet, des apprentissages en seront retirés.

1.6. Ce qu'il faut retenir

Nous pouvons donc résumer ce chapitre sur la digitalisation selon les termes suivants. Les technologies digitales ont deux grandes caractéristiques selon Dudézert (2018). L'une étant que la technologie doit être accessible à tous et l'autre, qu'elle doit conduire à un flux d'informations qui n'ont pas encore été utilisées. Ensuite, plusieurs auteurs ont rassemblé une série de conséquences importantes que la digitalisation a sur les métiers et les comportements. Et ils ont mis en évidence trois bonnes raisons de mettre en œuvre la digitalisation : des retombées positives, un accroissement de la légitimité et de l'épanouissement qu'il soit individuel ou collectif (Barabel et al., 2018).

2. L'informatisation de la fonction RH (ressources humaines)

Il est certain que l'apparition des TIC (technologies de l'information et des communications) dans le monde du travail, a modifié le métier des ressources humaines. Comme l'explique Ben Hassel et Raveleau (2012) on a vu apparaître avec la digitalisation de nouveaux outils comme les intranets, les progiciels de gestion intégrés, mais également le SIRH (système d'information en ressources humaines). Ces auteurs mettent en avant le fait que ces nouveaux outils permettent dans un premier temps d'automatiser les tâches qui ont une valeur ajoutée plus faible comme par exemple la gestion administrative du personnel ou les premières étapes du recrutement. Deuxièmement, cela donne plus de temps aux gestionnaires des ressources humaines pour se concentrer sur d'autres missions. Selon Jean-Marie Peretti (2017), l'informatisation de la fonction RH a donné lieu à une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux travailleurs.

Pour la plupart des gestionnaires des ressources humaines, l'humain reste la dimension la plus importante de leur métier et l'informatique ne serait qu'un simple outil pour faciliter leur travail (Storhay, 2016).

2.1. Avantages et impacts

Selon plusieurs Directeurs des Ressources Humaines (Peretti, 2017), on peut voir différents bénéfices à l'apparition des technologies dans la fonction RH. Tout d'abord l'une de leur satisfaction envers les technologies est qu'elles permettent d'obtenir des données fiables. Ensuite, les technologies permettent d'accéder plus facilement à des informations de gestion. En plus, elles permettent de voir surgir de nouveaux types de services. Enfin, il est certain que grâce à ces technologies, on obtient des gains de productivité de part le fait que les procédures RH soit plus automatisées.

Dyer (2000, cité dans Laval et Guilloux, 2010) évoque le fait que l'arrivée des TIC a trois impacts. Le premier étant un impact sur les activités administratives. En effet, on peut remarquer l'apparition du SIRH et l'automatisation des activités administratives. Le deuxième impact est un impact transactionnel. Avec l'arrivée du e-RH, on se concentre plus sur des activités ayant à l'arrière des processus managériaux. Le troisième et dernier impact vu comme transformationnel est un recentrage sur des activités qui ont du sens et de la valeur. On y voit également une restructuration organisationnelle et managériale comme l'ajoute Benghozi (2001).

Merck évoque (1985, cité par Peretti, 2017, p 63) « l'informatisation de la Gestion des ressources Humaines a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique ». Il

explique également l'existence de six étapes qui conduisent à l'informatisation que nous connaissons aujourd'hui. Ces six étapes sont : (Merck, 1985, cité par Peretti, 2017, p 63)

1. La Direction des Ressources Humaines dispose d'un seul poste de travail doté d'un micro-ordinateur pour assurer les premières applications de la Gestion des Ressources Humaines, la paie restant sur l'ordinateur principal.
2. La Direction des Ressources Humaines relie en réseau quelques micro-ordinateurs répartis dans chaque service et dotés d'applications spécifiques : application « formation » au service formation, application recrutement au service recrutement, ...
3. La hiérarchie accède aux données de la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre du partage de la fonction grâce à un réseau regroupant de nombreux micro-ordinateurs.
4. Tout salarié peut consulter les données professionnelles qui le concernent, saisir des données et piloter sa carrière grâce à l'intranet dans le cadre d'un Libre Service Ressources Humaines
5. L'entreprise se dote d'un portail Ressources Humaines.
6. L'entreprise développe les réseaux sociaux numériques internes.

2.2. Les étapes d'informatisation

Peretti (1993, page 86-88) a proposé un autre schéma représentant diverses étapes permettant d'adopter l'informatisation de la fonction des ressources humaines.

Ci-dessous le schéma proposé :

1. Définition générale des besoins
 - Nature de l'application
 - Analyse de l'existant
 - Objectifs à atteindre
 - Planning prévisionnel de la mise en œuvre du projet
 - Évaluation économique
 - Définition des acteurs du projet
 - Évaluation des contraintes (techniques, organisationnelles et économiques)
2. Observation du marché de l'offre informatique
 - Logiciel sur mesure
 - Progiciels
 - Service bureau
3. Caractéristiques techniques de l'application

- Capacité de communication avec les divers fournisseurs
 - Évaluation de l'environnement composant le progiciel
4. Le choix du meilleur progiciel
- Présélection du progiciel en fonction de divers éléments comme le prix, les fonctions requises
 - Consultation d'études et de documentation des fournisseurs
 - Participation à une démonstration du produit
 - Communication avec un utilisateur du produit
 - Consultation d'un guide de sélection
5. La mise en place du progiciel

Cependant Merck (1991, cité dans Peretti, 1993, page 89-90) propose une démarche comprenant huit étapes au lieu de cinq comme celle de Peretti (1993). Cette démarche est composée comme suit :

1. Etablir la liste des domaines où des gains de productivité seraient favorables pour la direction des ressources humaines : il semble important de mettre en place une liste des domaines dans lesquels la mise en place d'un projet d'informatisation semble le plus demandé.
2. Fixer une liste des priorités
3. Impliquer les collaborateurs dans l'investigation des solutions dans leurs spécialisations : il faut lors de cette étape se tourner par exemple vers le service informatique afin de s'assurer que le directeur des ressources humaines ne se tourne pas vers des produits qui ne pourront pas être mis en place dans l'entreprise.
4. Aider les collaborateurs dans l'étape d'expérimentation afin qu'ils puissent plus facilement s'approprier l'outil.
5. Optimiser progressivement les solutions
6. Assurer la formation appropriée au moment juste pour une meilleure possession de l'outil par les utilisateurs
7. Redéfinir les concepts et l'organisation de la fonction des ressources humaines
8. Garantir une cohérence tout au long du processus d'informatisation

2.3. Usages des technologies

Nous pouvons également nous pencher sur la manière dont ces nouvelles technologies sont utilisées. L'usage que l'on fera de ces outils sera différent, selon Oiry et al. (2010), premièrement en fonction des caractéristiques personnelles des utilisateurs, deuxièmement en

fonction de la fonctionnalité des outils et finalement en fonction de la politique RH ainsi que la structure de l'organisation.

Tout d'abord en ce qui concerne les caractéristiques personnelles, selon ces mêmes auteurs, les utilisateurs ont le pouvoir et la capacité de résister, d'adapter et de transformer les technologies qui leur sont imposées (Oiry et al, 2010, p 219). Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) évoque le fait que la technologie est un élément flexible par rapport aux utilisations que les utilisateurs peuvent en faire. Selon Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) en fonction de l'expérience acquise par les utilisateurs, de leurs connaissances, du sens qu'ils donnent aux choses et aux normes imposées, l'usage des technologies sera différent. C'est alors qu'entre en scène la politique des ressources humaines et l'organisation qui jouent un rôle important quant à l'utilisation que font les utilisateurs des technologies. Ainsi l'utilisation faite dépendra du mode de management, de la structure hiérarchique, du système de rémunération et du système de motivation.

Ensuite, en ce qui concerne la fonctionnalité de l'outil, il est clairement évoqué par Oiry et al. (2010) que cet élément influence l'usage que l'on fait de l'outil. De Sanctis et Poole (1994, cité dans Oiry et al., 2010) ont réalisés des recherches permettant de dire que les caractéristiques de la technologie influencent l'usage de celle-ci. En ce qui concerne la politique des ressources humaines et l'organisation, les mêmes éléments que Orlikowski (2000, cité dans Oiry et al., 2010) sont évoqués en ajoutant le fait que la formation et la communication influencent également l'usage des technologies par les utilisateurs.

2.4. Les outils pour informatiser les ressources humaines

2.4.1. Le SIRH (système d'information des ressources humaines)

A. Définition

Pour Kovach et Cathcart (1999, cité par Comtet et Chassigneux, 2017 page 10) le SIRH (système d'information des Ressources Humaines) peut être défini comme « une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin ». Tannenbaum (1990, p 27) définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ».

B. Structure

Selon Comtet et Chassigneux (2017), le SIRH est un ensemble de logiciels qui sont interconnectés. Il permet de s'occuper de plusieurs domaines spécifiques de la gestion des ressources humaines comme la gestion administrative, la gestion de la paie, la gestion des

connaissances, le recrutement, la gestion des formations ou encore les simples tableaux de reporting.

Jean-Marie Peretti (2017) affirme que le système d'information RH est un ensemble d'outils qui doit donner la possibilité de :

- Enregistrer des informations utiles à la source
- Stocker ces informations
- Soumettre ces informations à divers processus de traitement
- Restituer les informations recueillies aux acteurs concernés

C. L'apport de l'informatique

Selon Peretti (1993), l'informatique fait ressortir cinq objectifs dans la gestion des ressources humaines. Le premier objectif est le gain de productivité. En conséquence, les tâches les plus répétitives de la gestion des ressources humaines comme la paie, la planification ou encore la gestion administrative furent les premières activités informatisées.

Le deuxième objectif est d'améliorer la qualité du service. En effet, l'informatique permet d'assurer aux candidats des réponses plus rapides et un meilleur retour quant au processus de recrutement ainsi qu'assurer une gestion de la paie plus efficace. Cela va améliorer petit à petit l'image de l'entreprise intérieure et extérieure.

Le troisième objectif de l'informatique est d'améliorer la Gestion des Ressources Humaines. Cet objectif est divisé en quatre points : la personnalisation ou individualisation de toutes les activités des ressources humaines en fonction du salarié en question nécessitant des bases de données complètes, l'adaptation ou la flexibilité de tous les domaines de la Gestion des Ressources Humaines, la mobilisation passant par la gestion des carrières et finalement l'informatique améliorent le partage des nouvelles tâches.

Le quatrième objectif en lien avec le troisième est la favorisation du partage de la fonction entre Directeur des Ressources Humaines et hiérarchie.

Enfin le dernier objectif est l'anticipation. L'informatique permet de faire de la planification d'évènement, de comprendre des évolutions et de faire diverses simulations.

Selon Comtet et Chassigneux (2017) grâce au SIRH, on peut s'intéresser à trois axes du travail :

- Le portail RH : le travailleur peut retrouver les informations qui le concernent, les modifier si cela est nécessaire et de les faire suivre vers les services concernés.
- Le reporting de données : par le biais du SIRH, plusieurs ensembles de données peuvent être croisés quelle que soit leur source, interne ou externe.
- Le partage des données

D. Finalités et difficultés

Blanchot et Wacheux (2002) ont identifié quatre finalités attachées au SIRH. Les auteurs expliquent que ces quatre finalités sont étroitement similaires aux finalités stratégiques globales de la Gestion des Ressources Humaines : attirer, développer, mobiliser et conserver les compétences. « Attirer les compétences » peut être compris comme les activités de recrutement, la gestion de la rémunération/ de l'emploi / de la formation / de la communication et de la communication. « Développer les compétences » est attaché au fait de proposer des formations, de s'attarder sur la communication et la gestion des parcours professionnels. Les termes « mobiliser les compétences » renvoie au fait de gérer les individus, gérer l'emploi ce qui peut se traduire par la mise en avant de l'autonomie, des initiatives et de gérer les relations collectives. Le dernier point « conserver les compétences » consiste à fidéliser les compétences requises seulement et, ce, en s'attardant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Cependant Peretti (2017) explique qu'il existe plusieurs difficultés à trouver un bon gestionnaire pour l'activité de SIRH. En effet, celui-ci sera confronté à plusieurs obstacles. Tout d'abord, une difficulté technique car il est important de trouver la bonne personne pour ce poste, celle qui arrivera à mener le projet jusqu'au sommet et pourra effectuer un suivi. Ensuite, il existe des difficultés liées à la mise en place du projet qui demande quelques changements en ce qui concerne l'organisation des procédures RH et un reengineering. De cela, il existe également une difficulté liée à la mise en œuvre de la stratégie de tests qui correspond à une phase très lourde dans l'accomplissement du projet. Pour terminer, comme l'explique Peretti (2017), une des difficultés de la mise en œuvre de ce projet est la montée des versions qui correspond à des projets bien spécifiques et qui a un impact réel sur la structure, les acteurs et l'organisation (phrase à revoir)

Barabel et al (2018) ajoutent également un autre point négatif ou à surveiller concernant le SIRH est la sensibilité des informations. C'est une des thématiques qui revient fréquemment dans notre quotidien mais il est important d'assurer aux collaborateurs mais aussi à l'entreprise en elle-même du point de vue stratégique, une certaine sécurité quant aux données qui sont collectées.

E. Comment amener le SIRH ?

D'après Barabel et al. (2018) il faut tenir compte de 3 éléments afin que la mise en place du SIRH dans l'entreprise soit simple et acceptée. En premier lieu, il est important d'inclure les collaborateurs dans le projet afin qu'ils ne se sentent pas contraints et d'éviter le plus possible les résistances à ce changement. Ensuite, il est nécessaire que ce nouvel outil soit perçu comme plaisant aux yeux des utilisateurs. Et enfin, l'outil SIRH doit être conçu afin que TOUS les

utilisateurs soient satisfaits, des membres de la direction jusqu'aux membres de la production du bien ou du service.

2.4.2. Intranet :

A. Définition

Gunia (2002, p 104) évoque dans son travail une définition complète de l'intranet. L'intranet serait « un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet ».

B. Fonctions de l'intranet

Selon Peretti (2017), l'intranet est un moyen permettant une généralisation des communications au sein de l'entreprise et ce à plusieurs niveaux (vertical et horizontal, opérationnel et fonctionnel) et pour tous les collaborateurs.

L'intranet a plusieurs fonctions : (Peretti, 2017)

- La diffusion d'informations concernant le domaine des ressources humaines
- La gestion automatisée en ligne (LSRH)
- La gestion de l'emploi et des mobilités
- L'e-recrutement
- L'e-formation
- Le knowledge management

Gunia (2002, p 104-105) ajoute des compléments quant aux buts de l'intranet :

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs de l'entreprise
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs
- Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'internet
- Expliquer, dans des grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre les sièges et les filiales
- Constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants

C. Avantages

D'après Jézéquel et Gérard (2016), il y a deux grands avantages à mettre en place un intranet dans son entreprise. Premièrement, l'internet donne la possibilité aux travailleurs d'avoir accès à plusieurs documents de l'entreprise. Et dans cette idée il est possible pour les personnes en charge de la mise en ligne des documents sur l'intranet, de restreindre l'accès en fonction de l'utilisateur. Deuxièmement, l'intranet peut être mis en place très facilement et rapidement, cela reste un outil très flexible.

2.4.3. L'e-RH:

A. Définition

Ruël (2005, cité par Laval et Guilloux, 2010) explique que la différence entre le SIRH et le e-RH que le SIRH concerne les gestionnaires de la fonction des ressources humaines alors que l'e-RH est un outil à destination des acteurs extérieur à la fonction RH utilisant internet.

Afin de pouvoir parler de e-RH, Fabre et al (2003) ainsi que Merck (1985) mettent en avant trois conditions à remplir avant de pouvoir parler de e-RH :

1. Il faut que dans un projet pris en charge par les ressources humaines, il y ait recours aux TIC, ce qui ne semble pas compliqué étant donné que la plupart des domaines de la gestion des ressources humaines est comprise dans l'e-RH.
2. Il est important que les gestionnaires des ressources humaines ne soient pas les seuls acteurs dans le projet d'e-RH, par exemple dans le e-recrutement on aura d'un côté les ressources humaines et de l'autre les candidats.
3. Si on utilise l'e-RH il est important d'utiliser des nouveaux modes d'organisation dans les processus de gestion des ressources humaines.

Guiderdoni-Jourdain et al. (2009, cité dans Peretti ,2017, p 68) ajoutent que pour qu'un projet de e-RH soit mené à bien il est nécessaire que seize facteurs soient compris :

1. Rendre clairs les objectifs du projet e-RH
2. Se doter des moyens de répertorier l'ensemble des attentes des acteurs et de les suivre
3. Appliquer une démarche de gestion de projet
4. S'appuyer sur la culture de l'entreprise dans le pilotage du projet e-RH
5. Penser l'après-projet dès le démarrage
6. Bâtir une vision globale des enjeux financiers
7. Eviter les excès technologiques
8. Associer fortement la direction des systèmes d'information aux choix technologiques architecturaux

9. Adopter une démarche pragmatique de résolution des problèmes
10. Privilégier les concepts par rapport aux outils
11. Comprendre et maîtriser au mieux les enjeux de pouvoir
12. Prendre en considération les freins possibles aux changements influencés par le projet e-RH
13. Opter pour la simplicité, la standardisation et l'ouverture
14. Adopter une démarche incrémentale et itérative (coconstruction)
15. Prendre en compte dès le départ les différents profils d'utilisateurs possibles
16. Prendre en compte la dimension temporelle

2.4.4. E-recrutement :

Selon Besson et Digout (2013), l'e-recrutement peut être défini comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise ».

L'e-recrutement peut être réalisé, par exemple, grâce aux réseaux sociaux ce qui permet, selon Chaintreuil (2015), de séduire les meilleurs profils. En passant par les réseaux sociaux, les entreprises peuvent interagir plus facilement avec les candidats.

On peut identifier plusieurs avantages à mettre en place au sein du service RH l'e-recrutement (Barkat et Oukrid, 2018).

Ci-dessous les définitions de l'e-recrutement et ses avantages :

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculums vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculums vitae.
- Un outil permettant de gagner du temps de part la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Mais également de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Un outil permettant de diffuser rapidement les offres d'emploi et restant accessibles en permanence.
- Un outil permettant de faire des économies par rapport aux publications des offres d'emploi dans les journaux. Le service que propose internet représente un moindre coût pour l'entreprise mais également pour les candidats dont la réponse est souvent gratuite.
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculums vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues.

Selon ces mêmes auteurs (Barkat et Oukrid, 2018), il existe cependant des limites à la mise en place du e-recrutement.

- L'e-recrutement ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. En effet, il semble qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet, il s'agit plus des managers ou des nouvelles générations.
- Lors de la mise en ligne de l'offre de l'emploi il sera demandé que cette dernière respecte certains critères comme la taille du fichier ou encore son format, ce qui demande aux personnes un minimum d'expérience dans ce domaine.
- Des virus ou spam peuvent s'infiltrer dans les programmes
- De part l'utilisation de l'e-recrutement, les données manuscrites disparaissent peu à peu ce qui peut empêcher les tests de recrutement tels que la graphologie.

2.4.5. E-learning

Selon Favier et al. (2004, cité par Brillet et al, 2010, page 37) l'e-learning peut être défini comme « un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication ».

D'après Favier et al. (2004), l'e-learning est basé sur trois critères fondamentaux. Premièrement, il s'agit d'un réseau grâce auquel on peut stocker, rechercher, distribuer et partager conjointement des informations et des connaissances. Deuxièmement, l'e-learning peut être utilisé à partir d'un ordinateur ou autres technologies. Et troisièmement, a comme but principal d'amener à un certain apprentissage.

Selon Harasim (1989, cité dans Walckiers et De Praetere, 2004), l'enseignement en ligne ou comme nous le nommons ici, e-learning, a pour avantage qu'il permet d'avoir une grande flexibilité quant au lieu et au moment où on choisit de se former. Et, il permet d'interagir avec d'autres personnes dans le même cas ou, encore, avec le formateur/ professeur.

2.4.6. Le Big data

A. Définitions

Le Big Data est défini par Gartner (2017) comme étant « un actif d'information à grand volume, à grande vitesse et/ou à grande variété qui exige des formes rentables et novatrices de traitement de l'information qui permettent d'améliorer la compréhension, la prise de décisions et l'automatisation des processus. »

Selon Alharthi et al. (2017, p.2), le terme big data est « utilisé pour décrire le volume massif de données numériques produites par l'activité humaine qui est très difficile à gérer à l'aide des outils d'analyse de données conventionnels. »

Davenport (2014) ajoute à cela que l'expression Big Data peut également être utilisée pour faire allusion à « toute utilisation de l'analyse ou, dans les cas extrêmes, à la production de rapports et à l'informatique décisionnelle classiques ». (Davenport, 2014, p.9)

Selon Gartner (2019, cité dans Alharthi et al., 2017) mais aussi beaucoup d'autres auteurs, le Big Data peut être défini selon trois caractéristiques, que l'on nomme les 3V :

- Le volume : les outils de Big Data permettent de recueillir, gérer et analyser de grandes quantités de données qu'elles soient structurées ou non.
- La variété : les données collectées dans les outils de Big Data peuvent venir de diverses sources comme des feuilles de calcul, des bases de données traditionnelles, ...
- La vitesse : les données recueillies sont continuellement analysées

B. Bénéfices du Big Data pour les entreprises

Selon Angrave et al. (2016, p.1), le Big Data est « un outil pour créer de la valeur à partir des personnes et une voie pour élargir l'influence stratégique de la fonction RH ». Davenport (2014) met en avant trois avantages à adopter le Big Data dans une entreprise. Tout d'abord selon lui, le Big Data représenterait une diminution des coûts et cela grâce à l'espace de stockage qu'il représente. Cependant, l'auteur contrebalance cet argument en mettant en avant le fait que l'utilisation de ces données demandera de la main d'œuvre compétente, ce qui représente un coût et que la mise en place d'un tel système ne sera pas sans coûts. Le deuxième avantage que Davenport (2014) avance que, grâce au Big Data, les données seront mieux utilisées, ce qui facilitera l'amélioration des décisions. Finalement, il ajoute que l'utilisation d'une telle innovation peut permettre d'améliorer l'offre de produits et de services.

Antoine Denoix (2018) apporte quant à lui d'autres bénéfices quant à l'utilisation du Big Data. Selon ses dires, le Big Data rendrait l'entreprise plus efficace mais surtout il améliorerait la qualité des procédures. Selon lui, plus la procédure est automatique et structurée, plus l'efficacité sera augmentée. Ensuite, Denoix (2018) affirme que si les supports digitaux sont correctement mis en place la collecte de données ne peut être que plus complète ce qui permet de réutiliser de meilleure manière les données.

C. Résistances à l'arrivée du Big Data

Plusieurs éléments forment une barrière quant à l'insertion du Big Data dans les entreprises. Comme nous l'explique Alharthi et Al. (2017), il y a différents obstacles à l'insertion de cette technologie dans une organisation. Tout d'abord, l'auteur met en exergue le fait que certaines entreprises n'ont pas l'infrastructure informatique nécessaire pour accueillir le Big Data. Afin de pouvoir analyser un ensemble de données aussi volumineux, des logiciels et du matériel doivent prendre place au sein de l'organisation.

Ensuite, un deuxième obstacle est mis en avant par l'auteur : la complexité des données lors du processus d'insertion du Big Data. Cette complexité peut prendre plusieurs formes. La première étant comprise comme la vitesse de croissance des données. Les entreprises se retrouvant avec beaucoup trop de données préfèrent supprimer les anciennes pour ne garder que les nouvelles. La seconde forme de complexité est le fait que les données peuvent venir de diverses sources et donc être organisées d'une manière différente selon la source. Ce qui dans une source va être considéré comme faisant partie du Groupe A, sera peut-être compris dans le Groupe B dans une autre source. La dernière complexité retenue est le fait que les données peuvent prendre différents formats, structurés ou non-structurés.

De plus, un autre obstacle remarqué par Alharthi et al. (2017) est le manque de compétences des travailleurs devant s'occuper du Big Data au sein de l'entreprise. Ce manque de compétences peut entraîner des maladroites comme, par exemple, des fautes de saisie ou la perte de données.

L'avant-dernier obstacle, exprimé par les auteurs, provient des données privées que l'on peut recueillir. La notion de protection de la vie privée est alors évoquée car avec l'utilisation d'un ensemble de données personnelles collectées par le biais de différentes sources, des problèmes éthiques et juridiques peuvent apparaître. Il en est de même pour les données des clients. Certaines entreprises peuvent rester floues quant à leur utilisation. Denoix (2018) ajoute également le fait qu'avec la digitalisation, sont apparus les Hackers. Ces personnes dérobent les données et les utilisent à des fins inappropriées.

Finalement, le dernier obstacle, présenté dans cet article de Alharthi et al. (2017), est la culture organisationnelle. Il est fortement possible que l'ensemble des valeurs et normes véhiculées au sein de l'entreprise deviennent rédhibitoire pour l'installation du Big Data dans celle-ci.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des solutions que Alharthi et al. (2017) évoquent afin de dépasser ces différents obstacles.

Obstacles	Solutions
État de l'infrastructure informatique	Une meilleure utilisation du matériel de base pourrait améliorer la force de traitement et l'amplitude de stockage.
La complexité des données	L'utilisation de logiciels professionnels et spécialisés permettraient une meilleure analyse, une meilleure gestion et un stockage efficace.

Le manque de compétences	Former les étudiants lors de leur cursus scolaire ce qui permettrait de mettre au même niveau la formation scolaire reçue et les besoins des entreprises.
La vie privée	Le service juridique de l'entreprise doit faire respecter les lois établies sur la protection des données des individus.
La culture organisationnelle	Faire comprendre ce qu'est le Big Data et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

2.5. Rôle du Directeur des Ressources Humaines dans la transformation digitale

Selon le témoignage de Thierry Baril (cité dans Chaintreuil, 2015), le directeur des ressources humaines doit utiliser trois mots essentiels : agilité, simplicité et vitesse. Il est un acteur indispensable dans la mise à bien du changement opéré. Il est important qu'il soit proche du business et être acteur dans la prise de décision qu'il devra par la suite accompagner.

D'après le témoignage d'Aymeric Vincent (cité dans Chaintreuil, 2015) le directeur des ressources humaines doit d'abord faire preuve de curiosité à propos de cette transformation digitale. Pour cela il peut, par exemple, aller se renseigner dans les autres entreprises comment se déroule, mais il peut également se documenter sur le sujet grâce à la littérature.

2.6. Ce qu'il faut retenir

Ce chapitre nous apprend que divers outils ont été mis en place dans l'informatisation des ressources humaines : l'e-RH, l'intranet, le big data,...

Grâce à l'informatisation, selon Peretti (1993), cinq objectifs peuvent être remplis : l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité des services et de la Gestion des Ressources Humaines, le partage de la fonction entre Directeur des Ressources Humaines et la hiérarchie, et finalement l'anticipation. Le SIRH permet d'après Blanchot et Wacheux (2002) d'attirer, de développer, de mobiliser et conserver les compétences. Ensuite, Peretti (2017) affirme que pour travailler sur des projets d'informatisation, il est important de trouver la personne adéquate.

Finalement ces différents outils d'informatisation ont de nombreux avantages comme le fait qu'il y ait un plus grand accès aux données, que ce soit un gain de temps et d'argent et qu'il existe une certaine flexibilité.

3. Le changement

3.1. Introduction

Le changement est un élément auquel nous sommes confrontés quotidiennement, que ce soit dans notre vie privée ou dans notre vie professionnelle. Comme l'explique Benabou et al. (2013), les changements peuvent émaner d'une part de l'environnement de l'entreprise et ce par exemple à cause de la concurrence, et d'autre part de l'entreprise elle-même et ce afin de s'adapter ou d'anticiper. Malheureusement, le processus de changement au sein d'une entreprise n'est pas chose simple. En effet, durant ce processus d'implémentation que ce soit d'un outil ou de nouvelles règles, les gestionnaires du changement pourront être confrontés à des résistances venant des collaborateurs. Il sera également question de faire participer un certain nombre d'acteurs afin que la mise en place de cette nouveauté soit acceptée le plus facilement possible.

3.2. Définitions

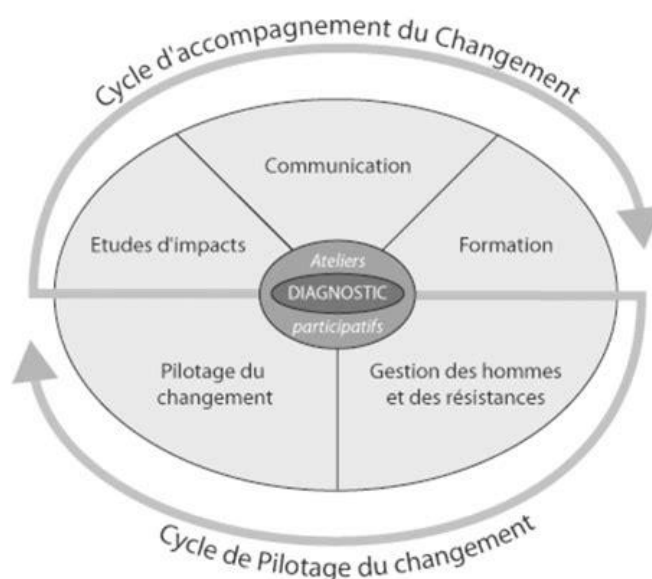
Il existe une multitude de définitions pour comprendre la notion du changement organisationnel. Selon Graziani (2013, p.1) « le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité de son environnement »

Comme l'explique Miramon (2002, p.213), « le changement est avant tout une position éthique qui entend rompre avec l'idée de permanence et de reproduction ».

3.3. Les étapes du changement

Selon John Kotter (2015), l'un des auteurs ayant le plus travaillé sur la conduite du changement et devenu une référence en la matière, il existe 8 phases afin de mener à bien un changement viable. Ce modèle apporte une vision classique du processus de changement et semble être beaucoup trop long dans le temps. Par rapport à cela, on peut voir qu'Autissier et Moutot (2016) proposent un autre modèle.

Dans cet autre modèle, trois étapes sont présentes : le diagnostic du changement, le cycle d'accompagnement du changement et le cycle de pilotage du changement.



3.3.1. Le diagnostic du changement

Cette première partie de la conduite du changement est très importante car elle permet d'identifier quels sont les besoins réels que le projet de changement doit permettre de combler. Cela permettra également de ne pas avoir des actions qui ne seraient pas efficaces. Mais ce sera également une occasion pour déterminer quelles sont les futures étapes du processus de changement.

Afin que ce diagnostic soit mené à bien la première étape sera de rassembler des éléments permettant de construire le projet : les objectifs, les risques que le projet comporte, les acteurs impliqués, ... Tous ces éléments permettent de réaliser le diagnostic qui est composé de trois composants.

Le premier composant est la note de cadrage, elle a pour but d'identifier les objectifs et les enjeux principaux qui poussent vers le changement. Cette note de cadrage est subdivisée en six rubriques. Les quatre premières rubriques reprennent la définition de la situation existante et vers quoi le changement va mener. La cinquième rubrique permet de se rendre compte des risques qui peuvent être rencontrés lors du processus de changement et enfin la sixième rubrique permet de déterminer qui seront les acteurs impliqués.

Le deuxième composant du diagnostic est le dimensionnement de la conduite du changement. Ce composant est, lui, divisé en deux dimensions. Un tableau est réalisable en fonction des points qui sont accordés aux éléments. La largeur du changement reprenant le nombre de personnes / les fonctions/ les sites qu'il faut prendre en compte dans la conduite du changement, et la profondeur du changement, c'est-à-dire l'importance du changement pour les diverses cibles. On peut définir la profondeur selon ces termes :

- Périmètre du changement : est-ce que le changement qui va être opéré est une simple modification d'un outil, un changement modéré ou un changement provoquant de grandes modifications ?
- Effort de mobilisation : existe-t-il des liens hiérarchiques entre l'équipe conduisant le projet et les cibles du changement ?
- La culture de l'entreprise : la culture sera-t-elle un obstacle ou un levier dans ce processus de changement ?
- L'engagement du projet
- Les compétences : les compétences des acteurs impliqués dans le projet doivent-ils évoluer ?

En fonction des points qui seront accumulés trois configurations sont possibles pour conduire ce changement. La première configuration est celle du soutien, elle renvoie à des changements

de faible ampleur avec une largeur réduite. La deuxième configuration est celle du déploiement, renvoyant à des changements modérés / des changements faibles mais étant liés à un nombre conséquent d'acteurs ou encore des changements forts ciblés. Enfin, la troisième configuration est l'intégration où les changements auront soit une cible importante, soit une cible plus réduite mais des changements très importants.

Le dernier composant est l'organisation de la conduite du changement.

3.3.2. Cycle d'accompagnement du changement

L'accompagnement dans le milieu professionnel peut être compris selon deux niveaux : le premier étant le fait d'aider une personne à retrouver ses repères afin qu'il puisse redevenir autonome. Le deuxième niveau étant vu comme l'aide apportée aux dirigeants afin qu'ils soient performants et efficaces (Paul, 2004).

Geindre et Deschamps (2014, p.40) reprennent six formes d'accompagnement :

- La formation qui est la pratique la plus répandue dans notre société. Selon les auteurs « elle consiste en la diffusion, d'un contenu à un collectif par un individu expert ». Elle est qualifiée de générique et peu personnalisée étant donné qu'il s'agit d'apporter des savoirs standardisés et qui ne peut prendre en compte la situation personnelle de chaque apprenant.
- Le conseil d'expert, il s'agit « d'une mobilisation d'une personne experte pour analyser une problématique spécifique et complexe ainsi que de formuler des recommandations ». Dans ce cas-ci une personne ayant un regard extérieur et spécialiste pour proposer des solutions afin d'améliorer le fonctionnement ou la performance d'une organisation.
- Le counselling il est défini comme « une pratique de soutien moral, largement basée sur l'écoute, qui vise à aider une personne face à des problèmes d'orientation ou d'adaptation ».
- Le tutorat, on peut le définir comme une personne aidant comme un grand frère une autre personne dans son expérience au travail, l'idée est qu'on apprend ensemble.
- Le mentorat, « le mentor fait bénéficier de l'expérience d'un aîné à un novice, avec lequel il noue une relation, plutôt affective, sur le long terme ».
- Le coaching, défini comme « une prise en charge personnalisée dans le contexte professionnel sur le moyen terme ».

Autissier et Moutot (2016) ont mis en avant trois grandes catégories d'éléments permettant d'accompagner le changement : l'étude d'impacts, la communication et la formation. Personnellement, dans le modèle que propose ces deux auteurs, je rajouterais la partie « ateliers participatifs » dans l'accompagnement.

Les ateliers participatifs sont un ensemble de pratiques comme des mises en situation, des échanges de pratique, etc qui permettent d'accompagner les cibles du changement. L'objectif principal de cette méthode reste le fait d'apprendre de part le récit d'expériences et de savoir-faire d'autres personnes venant d'autres horizons. Les inconvénients que l'on peut ressortir de ces pratiques sont qu'elles demandent beaucoup de temps et sont souvent plus couteuses. (Autissier et Moutot, 2016)

A. L'étude d'impacts

L'étude d'impact permet de comprendre qui sont les cibles du changement et ensuite de récolter les éléments de connaissance du contexte socio-organisationnel au sein duquel le changement aura lieu.

Il est en premier lieu nécessaire de se rendre compte de la complexité des changements, il ne s'agit pas d'énumérer certaines actions pour que cela fonctionne. On peut pour cela diviser le changement en ses différentes phases ou s'attarder sur le nombre de personnes qui seront acteurs dans la poursuite de ce projet.

Cette étape de l'accompagnement ne peut être ignorée cependant elle n'entre pas en compte dans le déroulement de ce travail de fin d'étude.

B. La communication

Pourquoi communiquer ? :

La communication est considérée comme un des éléments principaux dans le processus de mise en place d'un changement. En effet, la communication permet de partager des idées, d'inciter à la réflexion autour d'idées nouvelles et elle permet à l'ensemble des parties de s'influencer mutuellement. (Collerette, 2009)

Comme l'explique Mucchielli (1995, cité dans Collerette, 2009), il existe cinq enjeux principaux liés à la communication : échanger des informations, influencer l'entourage, entretenir une relation, s'ajuster dans la relation et définir sa position par rapport aux autres. On peut voir que dans ces enjeux, un seul à pour but de donner des informations alors que ce serait la première idée qui nous viendrait à l'esprit. Les autres enjeux sont rattachés à un but plus relationnel. Dans le cas d'une situation de changement deux enjeux dans ceux cités ci-dessus sont particulièrement importants : le fait d'influencer l'entourage et celui de faire valoir sa position par rapport aux autres. (Collerette, 2009)

En sachant que les enjeux principaux sont relationnels, il semble utile de rappeler aux dirigeants que selon la relation que le personnel entretient avec les dirigeants, influencera la manière dont les idées seront reçues. En conclusion, Collerette (2009, p.41) affirme que « la communication

sert à créer un lien qui permettra à la confiance de s'établir et au processus d'influence de s'exercer ».

Selon Autissier et Moutot (2016) le fait de recevoir des informations qu'elles soient formelles ou informelles permet à toute personne de se faire une image du changement et d'en faire la comparaison avec ses propres références personnelles. Dans le sens où va pouvoir donner un jugement si c'est bien ou pas bien par rapport à ce que je pense. Cette forme de communication va être qualifiée « d'informative ». Mais Autissier et Moutot (2016) proposent également une autre forme de communication, « l'appréciative », qui consiste à donner une image qui permettra d'identifier, par toutes les personnes, le projet.

Les pièges de la communication ?

Shannon (1948, cité dans Autissier et Moutot, 2016) a mis en avant le concept du « bruit », c'est-à-dire que dans un processus de communication on a toujours deux parties, l'émetteur et le récepteur. Cependant lorsque l'émission d'un code par l'émetteur n'utilise pas les mêmes codes que le récepteur on peut voir apparaître des confusions dans le sens du code. De ce fait, une information peut être interprétée différemment selon la personne en fonction de son expérience et de sa culture.

Marc et Picard (1984, cité dans Autissier et Moutot, 2016, p. 139) parlent de pathologies de la communication. C'est-à-dire « qu'une communication est qualifiée de pathologique lorsqu'au lieu de remplir sa fonction de lien positif entre les individus, elle contribue au contraire à les éloigner ou à dresser entre eux un écran d'incompréhension et de ressentiment ».

Autissier et Moutot (2016) mettent en exergue 5 styles de pièges qui affaiblissent la communication :

- L'utilisation de langages non partagés : dans ce cas-ci l'émetteur et le récepteur n'ont pas le même vocabulaire et référentiel culturel ce qui peut renvoyer à de l'incompréhension.
- Une mauvaise formalisation : dans ce cas-ci il s'agit d'une mauvaise construction des supports de communication.
- Les utilisations d'arguments bloquants : ici il s'agit du fait qu'il ne faut pas aller contre les arguments identitaires des destinataires, de ce point de vue il faut éviter les éléments pouvant fâcher.
- Trop d'informations : le fait de recevoir trop d'informations d'un seul coup, diminue la lisibilité et la compréhension.
- L'injonction paradoxale : ici on parle du fait que l'on formule l'idée sous la forme d'une affirmation d'une opposition comme dire « faites de la qualité en moins de temps ».

Qu'est-il important de communiquer ?

Il semble important selon Colletterte (2009) que les dirigeants de l'organisation prennent en compte qu'il est plus important pour les personnes concernées qu'on leur parle des motifs qui ont conduit à ces changements plutôt que de leur exposer les objectifs qui sont à atteindre. Il s'agit donc bien ici de montrer aux collaborateurs pourquoi il est intéressant de changer, et ce en fournissant des données. Ainsi que de faire comprendre quelle est la valeur ajoutée qui sera apportée grâce à ces changements. Giroux (1998) ajoute qu'il est important que les messages soient clairs et qu'il est nécessaire de montrer aux collaborateurs par quelles étapes ils vont devoir passer pour arriver au changement final.

Pour cela, les gestionnaires du changement doivent mettre en place des temps de discussions avec leurs collaborateurs, ce qui permettra premièrement d'asseoir la légitimité du changement, deuxièmement cela facilitera aussi un sentiment de respect mutuel et de complicité par rapport aux efforts demandés pour mettre en place ces changements.

Il est également aussi important selon l'auteur que les collaborateurs sentent que leurs interrogations concernant le changement sont tenues pour compte. (Giroux, 1998)

Probst et al. (1992) ajoutent que la communication des objectifs du projet, des prérogatives et des conclusions du groupe étant en charge de mener ces changements permet d'augmenter la compréhension et l'acceptation du travail mené, par le public cible. Ces mêmes auteurs expliquent que la communication a un double but. Premièrement de communiquer sur la teneur et les conséquences du changement et deuxièmement entendre les difficultés qui sont éprouvées par le public cible ainsi que leurs revendications et besoins.

Quels sont les outils /supports de communication ?

Autissier et Moutot (2016) ont établi une liste des médias qui peuvent être utilisés lors de la communication dans un processus de changement. Il faut d'abord faire la différence entre les médias qui sont formels / classiques ou ceux qui sont informels. Les médias formels ont pour but d'informer et de mobiliser certains publics alors que les médias informels qui sont définis comme un moyen de mettre des personnes au sein d'un processus d'expérimentation afin d'assurer une prise de conscience et/ou l'évolution de certaines postures.

Avant d'utiliser ces médias il est important de mettre en place un « kit de com ». Il s'agit d'un document qui a pour but de présenter le projet à un grand nombre de personnes en expliquant les enjeux et la manière dont le changement sera organisé.

Médias formels	Médias informels
• La documentation (dispositif d'archivage) • Les affiches • Dépliants et plaquettes • Sites web et forums • Conférences • Réunions • Lettres internes • Emails	• Dessin

Après avoir choisi les médias qui seront les plus adaptés, un plan de communication est mis en place. Selon Autissier et Moutot (2016), ce plan sert à organiser la diffusion d'informations et l'outil qu'il est opportun d'utiliser selon la cible et un planning sera réalisé.

Selon Collerette (2009) les moyens de communication de masse qu'ils soient sous format électronique ou papier permettent de communiquer des informations à un grand nombre de personnes tout en étant peu coûteuses et permettant un certain gain de temps. Cependant, ces moyens de communication de masse ne peuvent être utilisés que dans le cas d'informations factuelles et courantes. En effet, elles ne permettent pas de communiquer sur la promotion d'idées ou d'inciter à la réflexion. Pour cela, il paraît plus recommandable dans ce cas-ci d'utiliser un contact direct. Les moyens de communication de masse comme les intranets ou encore les journaux d'entreprise doivent être vus comme des compléments au contact direct.

Selon ce même auteur (Collerette, 2009), la manière que la communication va être amenée va dépendre du type de changement qui sera mis en place et de sa complexité.

Liens entre les caractéristiques du changement, la quantité d'information et l'intensité des contacts directs

CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT	CHANGEMENT SIMPLE	CHANGEMENT COMPLEXE
CHANGEMENT EN CONTINUITÉ	Information = quantité faible Contacts directs = intensité faible	Information = quantité élevée Contacts directs = intensité modérée
CHANGEMENT EN RUPTURE	Information = quantité modérée Contacts directs = intensité élevée	Information = quantité élevée Contacts directs = intensité élevée

Giroux (1998) met en avant, quant à lui, le fait qu'il existe 3 formes de communication : la communication planifiée, la communication émergente et la communication interactive. Premièrement, la communication planifiée est « préparée par la direction ou par les spécialistes internes et externes en communication à l'intention des employés de la firme et à l'intention de ses partenaires. Elle a pour principal objectif de leur fournir un cadre pour interpréter la situation de l'organisation et son orientation » (Fairhurst et Sarr, 1996 cités dans Giroux, 1998, p.3). Il s'agit ici d'un outil permettant de faire comprendre aux collaborateurs pourquoi il y a un changement, de leur faire accepter ce dernier et qu'ils adhèrent à sa mise en œuvre. Le fait que

cette communication soit planifiée a pour but de garder intact l'image de l'organisation, de provoquer de la cohérence et avoir une coordination dans l'ensemble des actions de changement qui seront menées (Giroux, 1998).

Deuxièmement, la communication émergente est définie comme « la quête d'informations par les employés qui cherchent à comprendre ce qui se passe et à générer collectivement une interprétation de la situation » (Ashford, 1988, cité dans Giroux, 1998, p.4). il s'agit ici d'un moyen pour les collaborateurs de s'assurer de la validité des informations qui leur ont été transmises par les dirigeants.

Troisièmement, la communication interactive est vu comme « le lieu de la négociation du changement entre les parties concernées » (Giroux, 1998, p.4). Il est question ici que les parties prenantes discutent ensemble et construisent ensemble le changement. Cette forme de communication vise à amener les employés à participer à la mise en œuvre du changement en leur donnant la possibilité de se l'approprier en cours de route (Giroux, 1998).

D'après Colletterie (2009), il est important que la communication soit entretenue tout au long du processus de changement.

C. La Formation

La formation est l'un des éléments qui aide à accompagner le public cible dans le processus de changement. Le fait d'apprendre au public cible de nouveaux savoirs, lui permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre les changements auxquels ils seront confrontés.

La première étape selon Autissier et Moutot (2016) est l'identification des besoins en formation. La question qu'il faut alors se poser est « qui sont les personnes devant être formées et à quoi doivent-elles être formées ? ». C'est également lors de cette étape que l'on va se demander sous quelle forme on souhaite que la formation soit donnée (tutorat, formation du groupe, e-learning, ...) quel déroulé pédagogique.

La seconde étape d'après ces mêmes auteurs, consiste à concevoir un plan de formation. Ce plan de formation est divisé en deux plannings. Le premier permettant de se rendre compte du temps qu'il est nécessaire pour concevoir les supports de formation et le second étant plus un planning pour l'organisation logistique des formations.

Le plan de formation est donc un document permettant d'avoir une vue claire sur divers éléments liés à la formation. (Autissier et Moutot, 2016, p182)

- Les objectifs pédagogiques
- Les besoins de formation par cible
- La liste des bénéficiaires
- La liste des cursus et des modules avec des éléments de contenus et de durée
- Une évaluation de volumétrie des jours de formation et de conception des supports
- Un macroplanning des grandes phases en fonction des besoins du projet
- Un planning détaillé des formations par cursus, modules et sessions
- Un budget des couts en formation

La troisième étape que propose Autissier et Moutot (2016) est de piloter et déployer la formation. Il s'agit donc de mener les formations qui auront été planifiées. Il sera également important à la fin de la formation de l'évaluer.

3.3.3. Le cycle de pilotage du changement

A. Les résistances au changement

Lorsque l'on parle de résistance au changement, Crozier et Friedberg (1977, cité dans Krasensky et Zimmer, 2006, p.84) la définissent comme « la résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs ». Comme nous l'explique Christine Marsan (2008), les résistances sont perçues comme des choses négatives car lorsque les dirigeants d'une entreprise veulent implanter un changement ils sont confrontés presque systématiquement à des réactions négatives de la part de leurs collaborateurs.

Selon Dent et Golberg (1999), plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'il existe différentes causes des résistances au changement. Pour ces auteurs ces causes de résistance sont l'incertitude ressentie, la perception des intérêts personnels menacés, les perceptions différentes de celles de la direction quant aux besoins et conséquences du changement, et finalement le sentiment perçu d'une perte ou du manque de tolérance.

Cependant Dubrin et Ireland (1993) ajoutent trois autres facteurs qui pourraient être la cause d'une résistance : une crainte des travailleurs d'avoir de mauvais résultats, une crainte de l'inconnu et pour finir la troisième cause serait la mise en avant par les collaborateurs des défauts du changement oubliés par la direction et les craintes qui peuvent en découler.

Finalement Benabou et al. (2013) classent les causes des résistances au changement d'une autre manière. Selon eux, on peut tout d'abord diviser les causes en deux groupes : les causes des

résistances individuelles et les causes de résistances créées par l'entreprise elle-même. Dans la première catégorie, cinq causes individuelles peuvent être mises en exergue :

- Les résistances cognitives correspondant au fait que les travailleurs ne partagent pas l'idée du changement avancée par la direction.
- Les résistances idéologiques peuvent venir du fait que les valeurs et les croyances des travailleurs ne sont pas en équilibre avec celles véhiculées par le projet de changement.
- Les résistances politiques, ici dans cette résistance sont compris les enjeux et pouvoir et la défense des intérêts.
- Les résistances psychologiques correspondent si l'on se base sur les travaux de Dubrin et Ireland à la peur de l'inconnu.
- Les résistances socioéconomiques, c'est-à-dire si les travailleurs perçoivent que des avantages qu'ils soient palpables ou non sont amoindri à cause du projet de changement instauré.

La deuxième catégorie de résistances, celles dues à l'organisation elle-même. En effet les résistances peuvent découler de la gestion de l'entreprise elle-même. Cela peut venir de :

- La culture de l'entreprise qui s'oppose tout simplement au changement, les personnes voient que l'entreprise fonctionne très bien alors les personnes ne comprennent pas en quoi un changement est nécessaire.
- Des normes solides et fortes pouvant être répandues par des groupes cohésifs de personnes peuvent amener un anéantissement du projet de changement.
- Si l'entreprise émane une culture de conflit il est certain que l'entreprise ne va pas savoir mener à bien le changement.
- Les précédentes expériences de changement ayant été improductives provoquent un sentiment de résistance face aux expériences futures.
- Le manque de ressources ou des structures inefficaces

Ensuite, Carton (1997) identifie 4 formes de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage. L'inertie est comprise comme le manque de réaction face au changement, les collaborateurs vont accepter le changement toutefois ils essaient de retarder son application. L'argumentation est la forme la plus présente de résistance, sans arguments présentés aux collaborateurs ceux-ci ne pourront pas intégrer le changement. La révolte est présentée comme ce qu'il survient lorsque le travailleur ne voit pas le changement comme quelque chose de possible avec sa réalité quotidienne. C'est à ce moment-là que des actions comme la grève, vont

apparaître. Et enfin le sabotage qui prend souvent la forme de l'excès de zèle, est utilisé pour montrer aux initiateurs du changement à quel point le changement est absurde.

Elisabeth Kübler-Ross (1989) a élaboré un processus de deuil qui peut être utilisé pour comprendre le changement et ses résistances. Ces différentes étapes ne sont pas à prendre dans un ordre chronologique, en effet le processus va être différent selon l'individu comme nous l'explique Marsan (2008). Marsan (2008) explique ces 7 étapes par rapport au changement organisationnel, la première est la sidération. C'est lors de cette étape que l'on ressent le choc de la nouvelle, nous sommes alors déstabilisés par le changement. Les gens ont alors tendance à nier pour avancer. Arrive ensuite l'étape du marchandage, les travailleurs vont alors chercher à négocier les termes du changement afin d'obtenir des compensations qu'en aux pertes subies. Entre aussi en jeu la partie sur les émotions dont font partie la colère, la peur et la tristesse. La colère va par exemple conduire au marchandage, elle va s'exprimer lorsque le changement ne semble pas en accord avec la réalité des travailleurs ou lorsque la perte/ le manque que l'on ressent est trop grande pour être supportée. Viens également la peur, la peur des changements qui peuvent être établis, la peur de l'inconnu. Et enfin la tristesse et la dépression qui peuvent venir de nos diverses angoisses que provoque le changement. Une fois que la partie émotionnelle est passée les étapes de reconstruction peuvent prendre place. Marsan (2008) explique que l'une des actions qui est possible est d'entendre les réclamations des travailleurs et de travailler main dans la main avec eux. Il est important que les travailleurs s'investissent dans de nouveaux projets afin d'accepter progressivement le changement.

3.3.4. Pilotage du changement

Le pilotage a pour but selon Autissier et Moutot (2016) de suivre la réalisation du projet, de connaître le niveau d'adhésion et de participation des acteurs mais il permet également de se rendre compte des risques qui peuvent intervenir lors des différentes phases du projet. Dans un premier temps du pilotage, il s'agit d'être sûr que les actions menées pour faire des transformations sont adéquates en termes de coûts et de planning.

Dans un deuxième temps, il est question de s'assurer que les changements que l'on souhaite mener sont bien en cours de réalisation. Pour cela il est nécessaire de s'intéresser au taux d'information du projet, au taux de compréhension du projet, au taux d'adhésion du projet et au taux de participation au projet. Afin de se rendre compte de ces différents taux, on peut utiliser des questionnaires auprès du public cible ou réaliser des interviews.

Enfin, la dernière étape est le pilotage de la transformation.

3.4. Le change digital

Selon Autissier et al. (2014, p.79), le change digital peut être compris comme « une manière de conduire le changement pour les projets des technologies digitales dans un contexte de révolution digitale. C'est aussi une manière de mobiliser les technologies digitales pour réaliser les actions de conduite du changement et en envisager de nouvelles. »

Selon Aurélie Marchal (2014), l'une des possibilités pour conduire le changement numérique au sein d'une entreprise est le Design Thinking.

Le Design Thinking est une méthodologie d'intelligence collective qui a pour spécificité de placer l'humain, ses usages et ses besoins, au centre de la réflexion. La démarche consiste à mettre en place une équipe pluridisciplinaire de personnes volontaires chargée de solutionner une problématique donnée. (Marchal, 2014, p.136)

Afin que cette méthode soit menée à bien plusieurs phases de diagnostic sont nécessaires ainsi que la mise en œuvre de recherche de solutions :

- L'analyse approfondie des expériences (observation des usages et besoins) et de leur contexte global
- La (re)formulation consensuelle de la problématique
- La mise en forme du diagnostic
- La conception participative, les tests et l'incarnation des idées et des solutions
- La mise en scène fortement mobilisable
- Le déploiement de solutions opérationnelles et appropriées

La seule critique relevée par Aurélie Marchal (2014) à cette méthode est que cette approche reste la plus souvent utilisée dans l'optique de développer un produit et qu'il est encore assez rare de l'utiliser dans des changements organisationnels.

Le Design Thinking est pensé en 6 étapes. Pour commencer, la première étape consiste à connaître de façon pointue sa cible. Pour cela, il faut observer la cible de façon empathique, essayer de se mettre à sa place afin de mieux comprendre sa manière de penser et de pouvoir plus facilement se rendre compte si les solutions apportées plus tard seront modulables avec les besoins du public cible.

La seconde étape permet de se rendre compte de la pertinence de la problématique exprimée, il semble en effet important d'être sûr que la problématique avancée est bien celle qui doit être abordée. C'est donc durant cette étape que la problématique peut être reformulée.

La troisième étape consiste à amener un esprit de collaboration au sein d'une équipe, pluridisciplinaire si possible, un endroit de partage d'idées tout cela dans un climat de

bienveillance. La problématique exprimée doit faire sens pour tous les membres du groupe afin que le projet soit mené à termes et viable.

La quatrième étape a pour objectif de mettre la créativité des membres du groupe projet en avant afin d'imaginer des solutions nouvelles qui semblent plus faciles à mettre en œuvre.

L'avant dernière étape a pour but de faire un prototype de l'idée avancée afin de se rendre compte si elle est faisable et réalisable. Il est important de tester ses idées quitte à échouer afin de se rendre compte le plus rapidement des erreurs et pouvoir les corriger.

La dernière étape consiste à rendre désirable le projet afin que les membres de l'organisation y adhèrent le plus rapidement possible.

En ce qui concerne le change digital et plus précisément l'adhésion à un projet d'intégration du Big Data, Letourny et al. (2016) identifient deux risques lors d'un tel projet. Selon eux, soit les collaborateurs n'adhéreront pas à l'orientation Data ce qui veut dire que les collaborateurs ne partageront pas cette culture informatique. Soit le risque est que les collaborateurs adhèrent au projet Data mais n'ont pas les compétences nécessaires pour l'utiliser, c'est à ce moment-là que les managers doivent intervenir et proposer des formations.

3.5. Ce qu'il faut retenir

Nous pouvons résumer ce chapitre de la manière suivante, tout d'abord Autissier et Moutot (2016) proposent un modèle de la gestion du changement comprenant trois étapes. La première étape est le diagnostic du changement permettant de définir quels sont les besoins que le projet choisi devra réussir à combler. La seconde étape est le cycle d'accompagnement du changement qui permet d'aider aussi bien les travailleurs que les dirigeants lors de l'implémentation du dit projet. Cette étape peut être réalisée en associant des aides au niveau de la communication ou de la formation par exemple. Enfin, la troisième étape est le cycle de pilotage du changement, au sein duquel nous pouvons retrouver toutes les actions face aux résistances que pourraient amener les collaborateurs. Cette étape permettra donc de se rendre compte du niveau d'adhésion et du niveau de participation des travailleurs face au projet de changement.

Ensuite, nous pouvons retenir qu'un terme bien spécifique a été amené comprenant la notion de changement et la notion de digital : le change digital. Cependant, cette approche est encore très peu connue.

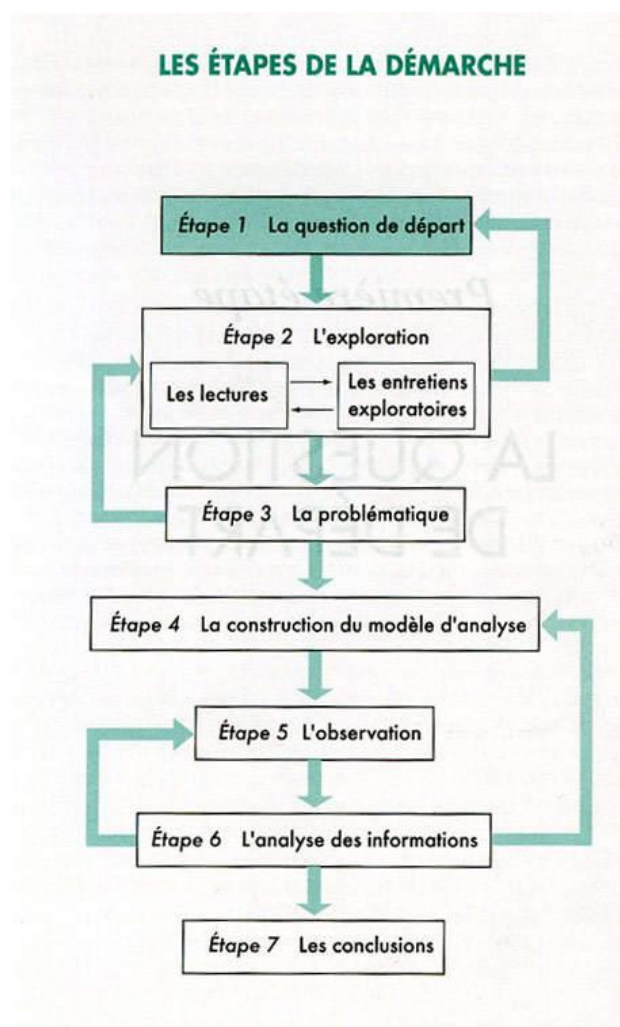
L'approche empirique

4. Méthodologie

Grâce à la partie théorique du travail, divisée en deux chapitres, nous avons pu identifier et définir les concepts clés important dans ce travail, ayant pour question de recherche « Comment implémenter la digitalisation afin d'améliorer le service des Ressources Humaines ».

Nous avons, en effet, mis en avant le concept de digitalisation / d'informatisation et le concept du changement qui peuvent avoir lieu dans les organisations et plus particulièrement dans le service des ressources humaines.

Avant de pouvoir se lancer dans la partie empirique de ce travail, il est nécessaire d'expliquer la méthodologie qui va être mise en place. La méthodologie utilisée pour réaliser ce travail se base sur le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (2011). En partant de ce modèle, il est prescrit de diviser la méthodologie en sept étapes.



(Infirmier.com, 2011)

4.1. La question de départ

La première étape du modèle de Quivy et Van Campenhoudt (2011) consiste à identifier quel est le fil rouge qui sera utilisé pour mener le travail. Comme cela pouvait être prédit, au fil du temps, la question de départ n'a fait qu'évoluer tout en restant claire, faisable et pertinente. Ces trois critères sont à la base des études dans le domaine des Ressources Humaines d'après les deux auteurs. La clarté peut référer au fait que, lors de l'élaboration d'une question il est important de s'assurer que celle-ci ne renvoie nullement à des termes confus et qu'elle n'est pas trop longue. Ensuite la faisabilité renvoie, comme son nom l'indique, au fait que la question de départ doit être réaliste que ce soit dans le temps, par les outils techniques disponibles, ou encore sur les personnes choisies. Enfin le dernier critère de scientificité étant la pertinence, cela se réfère au fait que la question doit rester ouverte, sans influence et ne pas essayer de prédire l'avenir.

4.2. L'exploration

Quivy et Van Campenhoudt (2011) identifient comme deuxième étape : l'exploration. Cette étape consiste soit à s'instruire sur le sujet choisi grâce à des lectures ciblées, ce qui a pour but de voir quelles sont les connaissances existantes et les travaux déjà réalisés. Soit de réaliser des entretiens exploratoires, permettant alors d'avoir un premier contact avec la réalité de terrain. Ou on peut également concevoir d'utiliser les deux. Dans le cadre de ce travail de fin d'études, il a été choisi de s'intéresser principalement à la littérature existante sur les deux sujets abordés, à savoir la digitalisation et la gestion du changement. Cet état de la littérature a permis de se familiariser avec les notions de base et de se représenter les différents concepts qu'il pourrait être intéressant d'analyser.

4.3. La problématique

Après avoir fait une exploration approfondie, qui consistait ici en un état des lieux de la littérature, il a été possible alors de mettre en avant des éléments afin de former une réelle question de recherche. Cette question de recherche définitive est donc « comment implémenter la digitalisation afin d'améliorer le service des ressources humaines ? ».

Dans un premier temps, la question de départ qui avait été mise en avant ne comprenait que la notion de changement digital. Mais après investigations, il a été question de l'améliorer en proposant la question de la productivité dans cette question de recherche.

4.4. La construction du modèle d'analyse

D'après Quivy et Van Campenhoudt (2011), le modèle d'analyse utilisé dans les recherches en sciences sociales peut être élaboré selon deux manières. La première consiste à mettre en avant une pensée générale, pour ensuite observer et arriver à des hypothèses ou des éléments de théories. Cette méthode est appelée la méthode inductive. La seconde méthode, la méthode déductive va consister à se poser une question, pour ensuite proposer des hypothèses et arriver à des réponses. Dans ce travail, il a été choisi d'utiliser le deuxième modèle d'analyse, la déduction. Celle-ci correspond mieux à la manière dont nous souhaitons traiter la problématique.

Pour cela, quatre hypothèses ont été émises, celles-ci sont les suivantes :

- Hypothèse 1 : Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs.
- Hypothèse 2 : La principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu.
- Hypothèse 3 : Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines.
- Hypothèse 4 : L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines.

4.5. L'observation

Après avoir élaboré un modèle d'analyse, il est important de récolter des données. Grâce à cette collecte, il sera possible par après de tirer des résultats afin de les confronter aux hypothèses. Dans le but d'observer les phénomènes, ce travail a été basé sur une démarche qualitative. Cette démarche qualitative a été pensée sous la forme d'entretiens semi-directifs ou appelé aussi semi-structurés individuels.

Ces entretiens ont bien entendu été menés selon un guide d'entretien (Annexe 1) permettant de diriger l'entretien pour que les thèmes de la digitalisation et du changement soient abordés. Ce guide d'entretien a été validé et modifié afin de produire la version finale grâce à l'aide de mon promoteur. Par ces entretiens semi-directifs, une certaine ouverture et flexibilité de réponses sont données aux interviewés. Ces entretiens ont été retranscrits (Annexe 2) afin que l'analyse soit possible.

Dans ce travail, il a été décidé d'interviewer sept personnes de six entreprises différentes. Mon lieu de stage étant Léonidas, j'ai eu l'opportunité d'interviewer deux personnes. L'une des entreprises n'a pas souhaité que son nom soit dévoilé. En effet, la personne interviewée ne souhaitait parler qu'en son nom et non être considérée comme le rapporteur de l'entreprise. Il a donc été décidé de la surnommer « Entreprise anonyme ».

4.5.1. Présentation des entreprises interrogées

A. Léonidas

La première entreprise qui sera l'entreprise base de ce mémoire est Léonidas. Léonidas a été créé il y a plus de cent ans par Léonidas Kestekides, une personne d'origine grecque venue avec toute sa famille en Belgique et étant considérée comme à l'origine de l'avancée pour la chocolaterie. La marque a pour philosophie de vendre ses produits à des prix accessibles à tous. L'entreprise Léonidas est constituée de plus de mille-trois-cents boutiques à travers le monde. Le centre administratif est établi ici en Belgique, à Anderlecht.

Au sein de cette entreprise, on compte environ quatre-vingts administratifs qui s'ajoutent aux travailleurs ouvriers et aux vendeuses. Il faut également tenir compte du fait que cette entreprise recrute des saisonniers afin de les aider lors des hautes saisons, ce qui représente un nombre conséquent de personnes.

Ensuite, le service des Ressources Humaines est constitué de deux managers, un pour la partie soft, recrutement / formation, avec une personne sous sa supervision et la deuxième pour la partie hard qui supervise deux personnes, l'équipe dans sa totalité est supervisée par une Directrice des Ressources Humaines. Le service a choisi de mettre en place un outil appelé « Success Factor » afin d'aider les collaborateurs dans la gestion du recrutement et des évaluations. Dorénavant ce système permet, dans le cadre du recrutement, de répondre automatiquement à des candidats mais également d'assurer un meilleur suivi et du côté de l'évaluation, de donner l'opportunité au travailleur d'obtenir son auto-évaluation ainsi que l'évaluation faite par le supérieur. Ce système permet d'avoir une plus grande transparence sur l'évaluation globale du travailleur.

(Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019 ; Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019 ; Léonidas, s.d.)

B. Securex

Securex est une entreprise offrant à ses clients toute une série de services en termes de ressources humaines. Ces clients peuvent d'une part être de petits indépendants ou d'autre part de grandes multinationales. Cette entreprise a une taille équivalente entre 1500 et 2000 travailleurs. Il faut savoir que cette organisation n'est pas présente qu'en Belgique, on peut également la retrouver dans d'autres pays d'Europe comme les Pays-Bas, la France le Luxembourg et l'Espagne. (Linkedin, s.d.)

Le département des Ressources Humaines interne au sein de Securex est constitué d'une trentaine de personnes divisés en plusieurs services. Une mailbox appelée « Service Plateform » a été mis en place. Cette plateforme permet de répondre plus facilement à toutes les questions

posées par les clients. Tous les membres de l'équipe peuvent gérer les différentes questions, ce qui permet une meilleure gestion même si un membre de l'équipe est absent.

(Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019)

C. Nielsen

Nielsen est une société basée dans le monde entier à savoir plus de cent pays. Nielsen identifie avec les entreprises, les besoins des consommateurs. Cette société analyse le comportement du consommateur afin d'aider au mieux leur client dans la stratégie publicitaire et autres. Elle apporte son soutien aux entreprises, les oriente dans leurs démarches promotionnelles et la mise en évidence de leur produit. L'entreprise informe également ces clients (médias et annonceurs divers), sur la mesure atteinte par leur audience. (Linkedin, s.d.)

Leur service des ressources humaines est constitué de deux personnes pour le moment. En effet, ils sont à la recherche d'une troisième personne permettant d'assurer un support. Pour ce qui est des deux personnes déjà en place dans l'équipe, l'une se charge de la partie hard avec tout ce qui a trait au payroll, aux questions juridiques ect. L'autre est en charge du recrutement et tout ce qui touche au plan carrière d'un collaborateur. Chez Nielsen, deux outils digitaux ont été mis en place. Le premier est un outil permettant aux candidats lors d'un recrutement de faire une vidéo qui répond aux questions du recruteur, ce qui permet au recruteur de pouvoir mieux analyser les éléments rapportés par le candidat. Le deuxième outil est, comme pour chez Léonidas, « Success Factor », Nielsen a néanmoins fait l'acquisition d'un système comprenant plus de modules. (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)

D. Talentus

L'entreprise Talentus est un cabinet de recrutement et de sélection, comprenant vingt-cinq bureaux situés dans quatre grandes villes de notre pays : Bruxelles, Mons, Anvers où se situe le siège social et Liège. Talentus a été créée en 2010, et dispose aujourd'hui d'une grande expertise en termes de recrutement et de sélection. Afin d'aider d'autres entreprises à trouver le talent idéal. Dans leurs services de recrutement et de sélection, on peut intégrer les assessments, les testing et autres services. Cette entreprise comprend en son sein une centaine de collaborateurs.

(Linkedin, s.d. ; Talentus, s.d.)

En ce qui concerne le service des Ressources Humaines, il est constitué de quatre personnes. L'une des personnes s'occupe de tout ce qui touche aux activités de payroll tandis que les autres remplissent une fonction de HR Business Partner. Deux sont en charge de la Flandre et un pour la Wallonie. Talentus a mis en place un outil digital appelé « Carerix ». Celui-ci est caractérisé comme base de données de recrutement. (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019)

E. Entreprise anonyme

L'entreprise ayant voulu rester anonyme, il est difficile d'en faire une présentation concise et claire. Cependant, on peut dire que cette entreprise a pour orientation, l'aide aux personnes et a une vocation sociale. Elle est constituée de deux cents collaborateurs. Le service des ressources humaines a subi quelques changements ces derniers temps, la composition actuelle est décrite comme suit : une directrice des ressources humaines, une personne en charge des activités soft de la fonction RH et une personne s'occupant de la partie hard avec les activités liées au payroll. La digitalisation des Ressources Humaines réalisée ici est l'adaptation de l'intranet. Cette adaptation est que l'intranet soit unique pour toute la société et pas par infrastructure. (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019)

F. AGC Glass Europe

AGC Glass Europe est une entreprise qui transforme et commercialise du verre plat dans divers secteurs comme la construction, l'automobile ou encore des industries comme les transports, le high tech et le solaire par exemple. AGC Glass Europe est représenté en Europe et en Russie, l'entreprise comptabilise plus d'une centaine de sites d'exploitation. En tout il y a plus de seize mille cinq cents collaborateurs qui sont disponibles afin d'aider les clients dans leurs projets.

Le service des Ressources Humaines du site d'exploitation de Fleurus est constitué de deux personnes à temps plein et d'une personne à mi-temps. La personne à mi-temps s'occupe essentiellement de tout ce qui se rapporte de près ou de loin à la paie. Ensuite, il y a un adjoint qui s'occupe de manière plus générale à tout ce qui touche la gestion administrative du personnel. Et enfin le directeur des Ressources Humaines qui est en charge de la supervision de l'équipe et des tâches telles que le recrutement, l'intégration des travailleurs et le management des équipes. Cette équipe de gestionnaires des Ressources Humaines a pour rôle de gérer le travail de trois cents travailleurs au total.

Cette entreprise a mis en place des applications qu'elles soient pour la totalité du personnel ou pour seulement un service en particulier. Par exemple, certains services utilisent l'application WhatsApp afin de communiquer entre les différentes équipes travaillant à pause.

(AGC, s.d. ; Entretien AGC, réalisé le 31 juillet 2019)

4.6. L'analyse des informations

Ce travail sera basé sur une analyse qualitative afin d'avoir des réponses pertinentes face à notre question de recherche.

Afin de réaliser cette analyse, nous avons décidé de réaliser, en premier lieu, un tableau reprenant d'un côté les hypothèses du travail de recherche et de l'autre côté les verbatims lors des entretiens qui sont en rapport avec l'hypothèse.

Dans un second temps nous analyserons, en profondeur, ce tableau afin d'en ressortir les éléments importants entreprise par entreprise en confrontant le tableau aux hypothèses. Enfin nous amènerons une réflexion d'un point de vue global sur la mise en place des outils digitaux dans les entreprises et plus précisément ce que les services des Ressources Humaines en ressortent.

4.6.1. Tableau d'analyse des entretiens

Hypothèses	Verbatims
Hypothèse 1 : Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs.	« Donc selon moi ils ont juste fait l'analyse des besoins des RH mais pas les besoins du business. »
	Léonidas (Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019)
	« Donc il n'y a pas eu purement des interviews et des questionnaires très spécifiques mais c'est sur qu'ils ont du faire un relevé des besoins en se disant qu'il fallait de toute façon se transformer » « (...) maintenant comment on fait exactement je ne sais pas mais clairement il y a du y avoir un jour quelqu'un qui s'est dit il nous faut ce genre de choses et qui a commencé (...) »
	Nielsen (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)
	« Donc ça a été difficile au début car ce n'était pas du tout adapté aux besoins de l'équipe. Et donc en collaboration avec l'IT, il y a des choses qui ont été adaptées. » « (...) quelles sont nos valeurs, quelle est la définition pour nous d'un service professionnel, qu'est-ce que les clients attendent de notre part et est ce qu'on sait répondre à ces besoins là ou alors comment on va s'organiser pour y répondre. C'est cet exercice-là qu'on a fait en même temps que l'intégration de la Service Plateform . Donc c'est un mélange. Mais on n'a pas, je ne pense pas qu'on a vraiment décrit le besoin d'outillage du futur, et qu'après la Service Plateform est arrivé »
	Securex (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019)

	• « Oui, alors au tout départ du projet il y a eu des brainstormings qui ont été mis en place pour vraiment voir ce qu'on souhaitait tirer de la digitalisation et d'un futur outil. » • « On a défini les objectifs qu'on attendait d'un outil avec lequel on travaillerait pendant plusieurs années (...) »
	Talendus (Entretien Talendus, réalisé le 22 juillet 2019)
	• « (...) il y a eu effectivement toute cette étude d'analyse de besoins par service puisqu'il n'y a pas que le service RH en tant que tel c'est pour ça que ça a mis du temps y a eu des groupes de travail qui revenaient dans les entreprises pour voir si cela correspondait bien à leur besoin. »
	Entreprise Anonyme (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019)
	• « La on est entre l'informatisation et la digitalisation, alors on définit un cahier de charges et on se fait des outils internes et on va vers les gens qui sont plutôt positifs car ça les aident dans leur quotidien. »
	AGC Glass Europe (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019)
	• « Il faut définir les processus, quel flow tu vas avoir, définir les pouvoirs d'accès, à quelles informations et là tu peux avoir des visions différentes (...) »
	Léonidas 2 (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019)

Hypothèse 2 : La principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu.	• « Euh résistances pas dans le sens qu'ils ne veulent pas l'utiliser mais il y a beaucoup de peur parce qu'on a quand même une population qui n'a pas l'habitude de travailler sur ordinateur. » • « Donc résistance parce qu'on change simplement non, peur pour le changement oui beaucoup, côté pratique aussi parce que c'est quand même pas si user friendly et ça a quand même une certaine complexité. » Léonidas (Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019)
	• « Oh surement, pour la partie vidéo en ligne (...)» • « Après généralement même si certains étaient dubitatif la plupart du temps ça s'est bien passé, en tout cas chez moi. » • « Success factor certainement mais c'est généralement c'est lié au fait qu'on a plein de choses à faire et qu'au niveau logiciel pour ceux qui sont déjà là depuis 10 ans c'est compliqué après le truc c'est que même s'il y a de la résistance, il n'y a rien à faire c'est obligatoire. » • « Mais après les résistances oui au début y avait encore des choses qui étaient faites en dehors du système, j'imagine que des recruteurs ne mettaient pas tout dans le système et donc on devait passer toutes les étapes le dernier jour une fois que l'offre était faite et ils faisaient encore des requêtes sur le côté pour engager la personne mais maintenant ils ont endurci et c'est presque impossible d'engager quelqu'un sans passer par ce système. Donc on a plus de choix. » • « Oui sûrement que cette notion va être liée c'est vrai que j'avais des collègues au Pays Bas avec qui on avait des résistances, il ne comprenaient pas cela, n'avaient jamais travaillé avec ça c'était mieux avant et qui m'appelaient chaque fois qu'il y avait un problème comment on doit faire ça ou ça donc voilà j'expliquais, donc voilà le

	fait de ne pas savoir comment ça fonctionne ça c'est sure après il y avait tout des trucs en disant voilà les nouveaux employés recevraient des mails d'enquête pour savoir comment ça s'est passé leur expérience donc forcément ça fait peur parce qu'on dit beh si ça c'est pas bien passé et que du coup mon score de satisfaction n'est pas terrible, qu'est-ce qu'ils vont faire avec ça pour moi ? les datas c'est très bien mais vu que du coup on sait tout sur tout à un moment donné on peut se dire au final pourquoi ça va être utilisé et est-ce que ça ne va pas me desservir. » Nielsen (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)
	• « Je pense que ça a été encore, mais on avait une grosse charge de travail à certain moment donc ce n'était peut-être pas le meilleur timing quand on a intégré la plateforme, mais je ne sais pas quand il y a un bon timing. Mais je ne pense pas qu'il y ait eu vraiment une peur, ni une résistance.» • « Oui, ils ont compris que c'était pour un mieux. A partir du moment où les gens comprennent ça, il y a moins de résistances. » Securex (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019)
	• « Oui, des résistances au changement clairement. Alors pour les collaborateurs qui étaient plus juniors, qui étaient là depuis quelques mois, il y a pas eu de changement honnêtement c'est un outil qu'ils ont tout de suite compris et correspondait plus à leur façon de travailler de toute manière. Donc là zéro résistance au changement (...) » • « (...) des gens qui ont entre 30 et 40 ans, mais qui travaillent depuis plusieurs années chez Talentus. Chez ces personnes-là il y a eu des résistances au changement assez fortes, qui existent toujours encore un peu euh à l'heure actuelle. »

	• « (...) il y a la peur de l'inconnu et aussi la peur avec la digitalisation c'est que grâce à la digitalisation tout se voit. Les personnes ont la sensation qu'ils peuvent vraiment être tracés et contrôlés et dans une entreprise avec un management qui est assez cool parce que bon on a un management très facile à vivre ça donne l'impression d'un gros changement à part que le management peut prendre le choix d'utiliser ça comme un outil de contrôle ou pas. » Talendus (Entretien Talendus, réalisé le 22 juillet 2019) • « Ça s'est passé très facilement, le programme est très intuitif ou au contraire comme ça fluidifie l'information, je pense que tout le monde finalement y trouve son compte et c'est beaucoup plus facile d'utilisation pour tout le monde. » Entreprise anonyme (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019) • « Il faut simplement aller vers la courbe du changement, ceux qui sont contre c'est parce que c'est du changement mais dès qu'ils voient qu'il y a un intérêt de le faire ça passe, ça se fait petit à petit avec des accompagnements et des suivis réguliers. » • « Je pense d'abord une peur de ne pas être à la hauteur et tout simplement on ne faisait pas comme ça avant alors merde hein mais quand les gens comprennent ce que l'on attend d'eux et qu'on les accompagne bien et qu'on leur explique (...) » • « Les jeunes poussent ou tirent, les autres suivent (...) » AGC Glass Europe (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019)
--	---

- « Ici pour l'instant même au niveau du public ouvrier, il adhère à ce système, il s'avère que c'est beaucoup plus simple que ce qu'ils ne pensaient donc à part des personnes qui ont des aversions avec l'informatique, une certaine peur de l'inconnu, je n'ai pas vraiment ressenti mais les personnes dont je sais qu'ils sont moins confortables avec l'informatique ou qui sont plus confortable avec le papier parce qu'un papier c'est signé. Le fait que ce soit informatisé, ils ont plus de mal et donc opposent plus de résistance parce qu'ils ont plus de difficultés à entrer dans le système pour mener les discussions, pour atteindre les objectifs et s'assurer que les choses sont faites alors qu'avec le papier tout est à peu près pré-mâché et donc il y a un peu moins à faire. C'est lié aussi au fait qu'on est une société familiale et beaucoup de gens d'autres générations qui sont beaucoup moins dans l'informatique, il faudra les accompagner jusqu'à ce qu'ils soient beaucoup plus confortables, aller dans le terrain, suivre plus. »

Léonidas 2 (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019)

Hypothèse 3 : Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines.	• « (...) mais j'aimerais bien plutôt avoir un profil project manager avec des connaissances de système et de l'outil mais au sens large parce qu'on est une petite structure. Avoir une personne dédiée à ça c'est un peu la folie mais ce serait bien d'avoir une personne qui si on parle d'intégration, de possibilités Success Factor, données self service ect, qu'elle sache ce que ça veut dire. Si on parle d'une création d'intranet RH qui sait tout de suite réfléchir en termes de systèmes, ce qui pourrait fonctionner de façon optimale et nous conseiller là-dedans et justement challenger les consultants. » • « Donc c'est deux profils différents pour moi le project manager qui met bien le système ect, c'est pour cela que ça pourrait être une fonction au sein de l'IT et qui temporairement est alors pendant une période de 2 ans par exemple dédiée au RH et où tu travailles en partenariat. Par après la maintenance je pense que ça c'est une personne plus en RH qui idéalement a aussi une bonne connaissance de la communication, communication interne, comment rédiger des textes ect aussi si tu as des pages intranet comment faire en sorte que ces choses-là restent à jour avec des informations détaillées donc quelqu'un qui ne se limite pas juste aux informations pures et dures du RH mais qui peut faire vivre ça un petit peu. » • « l'IT gère très peu au niveau RH ».
	Léonidas (Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019) • « Il y a une équipe basée aux US qui est dédiée à cette plateforme et c'est vrai que chaque fois que j'ai un problème technique ou des gens ont des questions c'est toujours vers eux qu'ils vont (...) » • « (...) si par exemple j'avais des questions de mes collègues me demandant tiens pourquoi ça ne fonctionne pas ou tien je ne sais pas faire tel ou tel truc alors là je donnais un coup de main car j'étais

	familiarisée avec l'outil, j'ai fait partie du pilote qui ont fait le testing sur le système donc je connaissais déjà le système et dès que le problème technique devenait un peu plus compliqué, ou le test aurait dû être envoyé ou tiens y a des gens qui ont été refusé et qui reviennent alors ça part dans un département spécialisé qui est basé aux US et qui peut répondre aux questions(...) » • « Déjà des compétences techniques parce que parfois il a des choses qui ne fonctionnent pas qu'on peut régler assez facilement (...) » • « La deuxième compétence le project management parce que quand on implémente dans plusieurs pays, il faut savoir, il faut avoir son plan en tête (...) » • « (..)il faut être patient, calme et pouvoir régler les problèmes des uns et des autres de façons sereines et sans prendre les choses pour soi. » Nielsen (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)
	• « On a un département IT qui s'occupe de ça et c'est en collaboration avec un fournisseur externe plus spécialisé dans la technologique de la Service Platform. Donc c'était une collaboration entre l'IT et le partenaire externe, et RH (...) » • « C'est une histoire de collaboration mais on n'a pas de personne dédiée tout à ça. On a bien entendu une personne qui est le point de contact entre RH et l'IT (...) » • « Bonne communication, pouvoir prendre certaines décisions, prioriser donc de voir ce qui est maintenant le plus important à faire, esprit critique, être ouvert, comprendre ou en tout cas ne pas avoir peur de l'inconnu (...) »

	• « (...) et développeur qui parlent un langage et donc ce n'est pas toujours facile mais il faut être ouvert à ça et se développer. » Securex (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019) • « Alors c'est une des personnes qui était recruteur chez nous qui a quitté complètement son poste de recruteur et qui maintenant gère de a à z l'implémentation du programme. » • « Oui c'est une pure création de fonction pour une personne interne (...)» • « Ça demande juste de comprendre comment le programme fonctionne et d'avoir quand même un esprit analytique, d'être à l'aise avec ça mais ça demande pas d'être IT. » • « Je crois qu'il faut avoir la connaissance du terrain parce que sinon ça peut être vite la catastrophe, des compétences analytiques, des compétences de gestion de projet (...) » Talents (Entretien Talents, réalisé le 22 juillet 2019) • « Comme l'intranet reprend tous les services de l'entreprise, y a des personnes désignées pour les alimenter (...) » • « Oui en effet, y a certaines personnes en charge du volet informatiques, y a des collaborateurs en charge de la maintenance plus au niveau informatique, certaines personnes ont des postes spécifiques en plus de leurs fonctions pour faire l'interface entre les personnes qui alimente et le volet informatique (...) » • « (...) elles ne font pas que ça mais ça fait partie de leur fonction (...) »
--	---

	• « (...) en générale c'est les personnes qui avaient déjà en charge le précédent intranet, elles ne font pas que ça mais ça fait partie de leur fonction. » • « (...) il y a déjà tout ce qui est le volet informatique donc il faut avoir certaines compétences à ce niveau là aussi rédactionnelle, parce qu'il y a des communications, des mises en page et puis je prends l'exemple si il y a un gros changement, l'objectif c'est aussi d'informer les gens, donc je vois à ce niveau plus le lien entre communication et informatique. » Entreprise anonyme (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019)
	• « (...) celui qui va programmer à besoin de compétences informatiques et autres ou des gars qui sont très bons en Excel et macros et en communication interne, des compétences de communication pour rendre l'outil attrayant (...) » • « C'est de la collaboration entre collègue et en fait la personne qui l'utilise actuellement l'expliquera au nouveau. Si l'application ne fonctionne plus tu vas te retourner sur celui qui l'a crée et là c'est surtout entre collègue et si c'est une application au niveau mondial (ex : les applications d'évaluation) là ça doit revenir au niveau de la centrale europe qui remonte au niveau mondial (...) » • « Dans l'usine, la digitalisation, c'est qu'ils ont complètement abandonné tous les rapports et ils travaillent avec WhAT'SAP pour un secteur, ils travaillent à cinq, 24h/24h mais dès qu'un gars à un problème sur la machine, il fait une photo de la problématique et en un instant les quatre autres sont informés. » AGC Glass Europe (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019)

- « C'est toujours plus luxueux si on a une personne qui s'occupe que de ça mais il faut être réaliste dans une société comme Léonidas on ne peut pas avoir une personne qui ne s'occupe que de l'implémentation des systèmes d'autant que c'était assez exceptionnel qu'on implémente un système de ce type. »
- « (...) alors qu'ici j'ai eu plusieurs casquettes de coordinateurs, de techniciens, de masters data du projet mais c'est lié au fait que c'est une petite société et que l'on doit tout faire nous-même. »
- « Il faut beaucoup de compétence en project management parce qu'il y avait beaucoup de changements surtout que l'on changeait le site donc il fallait faire l'interface avec le site. Ça demande un bon retroplanning un bon suivi en rétromanagement, beaucoup d'alignement avec toutes les parties concernées, beaucoup de communications (...) »

Léonidas 2 (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019)

Hypothèse 4 : L'implémentation d'outils digitaux/informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines.	• « Oui pour les managers c'est une chose surtout au niveau vente, les vendeuses elles doivent être dans le magasin pas derrière dans le bureau. Les ouvriers ils travaillent sur une ligne de production donc il y a pas beaucoup d'exemples Success Factor qui a été implémenté jusqu'à ce niveau-là. » • « Moi j'appelle pas ça une perte de temps, je trouve que c'est un investissement qu'on fait et pour moi c'est pas tellement la qualité des informations qui rentrent dans le système c'est juste qu'on teste pour voir jusqu'où on peut aller si on veut dans le futur vraiment digitaliser et pas juste informatiser. » • « Donc pour moi ça permet de garder un historique dans le futur et ça va nous faire gagner un peu de temps sauf que l'outil aujourd'hui n'est pas développé d'une façon optimale pour pouvoir retirer des rapports ect. » • « L'objectif n'était pas je pense d'augmenter la vitesse quelconque, je peux pas comparer entre ce qui est fait sur papier et ce qui sera fait sur l'outil mais l'avantage ici c'est vraiment que ça crée de la transparence (...) » Léonidas (Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019) • « Pour la partie vidéo en ligne, oui parce que voilà comme je n'étais pas cent pourcents recruteuse, il y avait des journées où je passais que dans des calls à appeler les candidats des uns et des autres, il faut jongler dans les différentes positions donc c'est sûr que là en tant que productivité, oui c'était plus facile pour moi pour pouvoir me concentrer sur d'autres taches.» • «(...) j'ai déjà quelques étapes en moins à faire(...) »
--	---

	• « (...) et puis après quand la personne arrive tout est déjà prêt son profil et on a plus qu'à mettre à jour au fur et à mesure. » • « (...) c'est plus rapide car les informations sont déjà dans le dossier (...) » Nielsen (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)
	• « Vous diriez que c'est tout de même un gain de temps et de vitesse ? Selon moi, oui, certainement. » • « Si l'accompagnement est bon et que les gens sont formés, après ils devraient être autonomes, et ça devrait marcher. Donc, c'est un investissement au début mais sur le long terme c'est certainement un gain. » • On remarque qu'il y a rarement des retards dans les réponses aux gens face à cette plateforme qui centralise toutes les demandes. Si on veut, avant chacun avait sa mailbox et répondait aux questions qui venaient dans sa mailbox. Mais si la personne d'absentait ou partait en congé, c'était le stress de faire en sorte que tout soit couvert. Hors aujourd'hui avec la Service Platform, tout est centralisé là et à aucun moment on ne perdra des données, peu importe part vient, tout est là. Securex (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019)
	• « Maintenant les recruteurs juniors font de meilleurs résultats que les recruteurs seniors parce qu'ils ont la possibilité de retrouver tous les candidats qui sont inscrits dans la base de données et donc ils ont l'entière des candidats à leur disposition donc ça peut aller vraiment beaucoup plus vite. Et ils ne perdent plus de temps sur tout ce qui est administratif car ce n'est plus du tout dans leur fonction donc oui il y a un gain de temps. Ça se traduit aussi au niveau des chiffres tout doucement. »

	• « (...) je crois que ça a plus alimenté la réactivité que la qualité. La qualité on reste stable par rapport à avant.» • « On remarque qu'il y a rarement des retards dans les réponses aux gens face à cette plateforme qui centralise toutes les demandes. »
	Talentus (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019)
	• « Tout à fait maintenant que l'intranet roule en vitesse de croisière, si je prends par exemple le service RH au niveau des heures d'ouverture on voit qu'il y a beaucoup moins de collaborateur qui se déplacent pour voir tel ou tel document pour avoir l'information puisqu'ils l'ont directement sur l'intranet et du coup quand ils viennent vers le service c'est pour d'autres demandes et d'autres questions, c'est moins juste pour des questions styles un changement de compte bancaire et bien c'est expliqué donc c'est simple les questions superflues sont moins récurrentes. » • « Le gain de temps ça c'est clair donc gain de productivité au niveau du service RH car du coup les collaborateurs peuvent se centrer sur d'autres tâches ce qui n'était pas forcément possible avant, donc je pense que ça a un lien.»
	Entreprise anonyme (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019)
	• « Finalement c'est la productivité et ça améliore le quotidien et c'est beaucoup plus structuré. » • « Tu gagnes en rigueur, en amélioration, en rapidité, en précision par contre en qualité de vie et de pression tout va beaucoup plus vite et on se demande où ça va s'arrêter. »
	AGC Glass Europe (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019)

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• « Pour le recrutement, très clairement, c'est un gain de temps et plus de professionnalisme car les gens reçoivent un mail automatisé lorsque le poste est clôturé, ce qui était strictement impossible dans une mailbox. |
|--|---|

Léonidas 2 (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019)

4.6.2. Analyse du tableau par entreprise

Avant de pouvoir tirer des conclusions globales par rapport à nos hypothèses, il semble préférable d'analyser et mettre en avant les résultats réunis par entreprise. Pour cela nous allons utiliser le tableau réalisé ci-dessus permettant alors pour chaque entreprise de comprendre comment elles implémentent la digitalisation ou l'informatisation dans leur service des ressources humaines. Nous confronterons donc l'entreprise aux quatre hypothèses chacune à la fois.

A. Analyse de Léonidas

La première entreprise sur laquelle nous allons nous pencher est Léonidas, pour cette entreprise étant donné qu'il s'agit de mon lieu de stage j'ai pu réaliser deux entretiens. Léonidas a récemment mis en place le système Succès Factor, ils n'ont choisi pour le moment que deux modules : l'évaluation et le recrutement. À la première hypothèse, « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs », on peut montrer chez Léonidas qu'il y a eu une définition du processus supposant une analyse des besoins à la base. Il a fallu également s'assurer de l'accord avec la vision de l'entreprise.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu », les entretiens ont pu montrer que la peur de l'inconnu est bien présente au sein de l'entreprise. En effet, il n'y a pas de réelles résistances telles que des blocages ou des refus face à l'implémentation de l'outil mais bien une peur de l'inconnu, l'inconnu étant l'informatique, on peut le voir grâce à l'extrait suivant « *Euh résistances pas dans le sens qu'ils ne veulent pas l'utiliser mais il y a beaucoup de peur parce qu'on a quand même une population qui n'a pas l'habitude de travailler sur ordinateur* ». (Entretien Léonidas, réalisé le 15 juillet 2019) La résistance vient seulement du fait que certains collaborateurs ne sont pas habitués à l'utilisation de l'informatique.

Ensuite concernant l'hypothèse trois, « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines », au sein de Léonidas il n'est pas envisageable d'engager une personne spécifique. Selon l'une des personnes interviewées, la taille de l'entreprise ne permet pas d'engager une personne ne s'occupant que du projet de Succès Factor, « *C'est toujours plus luxueux si on a une personne qui s'occupe que de ça mais il faut être réaliste dans une société comme Léonidas on ne peut pas avoir une personne qui ne s'occupe que de l'implémentation des systèmes d'autant que c'était assez exceptionnelle qu'on implémente un système de ce type.* » (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019) Cette personne ajoute également, que l'équipe déjà en place se voit rajouter des tâches à leur fonction afin de gérer ce nouvel outil de digitalisation.

Elle rajoute également que pour savoir manier ce genre d'outils digitaux il faut avoir de bonnes compétences en project management et une bonne communication avec les parties concernées.

Enfin à la quatrième et dernière hypothèse, « L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines », les entretiens révèlent que cette affirmation est confirmée. L'entreprise de chocolat met en avant le fait que grâce à cette mise implémentation la vitesse a pu être augmentée dans le processus de certaines tâches mais il s'agit également d'un moyen permettant de réaliser un historique plus facilement. *« Pour le recrutement, très clairement, c'est un gain de temps et plus de professionnalisme car les gens reçoivent un mail automatisé lorsque le poste est clôturé, ce qui était strictement impossible dans une mailbox. »* (Entretien Léonidas 2, réalisé le 29 juillet 2019)

B. Analyse de Nielsen

La seconde entreprise analysée est Nielsen, cette entreprise qui a mis deux outils en place dernièrement afin d'aider les activités de recrutement et le service des Ressources Humaines en général. À la première hypothèse étant « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs » que pouvons-nous en retirer ? Grâce à cet entretien avec l'une des membres de l'équipe des Ressources Humaines, on peut remarquer que Nielsen, avant de mettre en place ces outils, a effectué une identification des besoins même si elle ne passe par un questionnaire ou des entretiens. Cette identification est plutôt due à des ressentis de certaines personnes comme nous le montre cet extrait *« (...) maintenant comment on fait exactement je ne sais pas mais clairement il y a du y avoir un jour quelqu'un qui s'est dit il nous faut ce genre de choses et qui a commencé (...) »*. (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)

En ce qui concerne l'hypothèse deux selon laquelle « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu » nous pouvons remarquer qu'il y a eu des résistances mais elles ne sont pas démesurées. Il semble apparemment que les personnes ayant plus d'expériences ont plus de mal à s'adapter au changement mais malgré cela, ce changement ne peut être évité et reste obligatoire, *« Success Factor certainement mais c'est généralement c'est lié au fait qu'on a plein de choses à faire et qu'au niveau logiciel pour ceux qui sont déjà là depuis 10 ans c'est compliqué après le truc c'est que même s'il y a de la résistance, il n'y a rien à faire c'est obligatoire »*. (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)

On peut également ressortir de l'entretien que la peur de l'inconnu est l'une des causes de ces résistances. En effet, il a été expliqué l'exemple de collaborateurs hollandais qui n'ayant jamais travaillé avec cet outil digital ne cessait de poser de questions. Une autre cause est également le fait que la digitalisation est perçue comme un outil de contrôle, pouvant desservir les collaborateurs.

Pour l'hypothèse « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines » il semble qu'au sein de l'entreprise Nielsen un service entier basé aux US soit dédié à la maintenance des outils digitaux. Les questions tant qu'elles restent simples peuvent être traitées par une personne qui a fait partie du groupe de projet et travaillant au service des Ressources Humaine. Après si elles sont plus complexes le bureau aux US s'en chargera. En ce qui concerne les compétences qui selon l'interviewé sont importantes pour ce type de poste il semble que cela soit des compétences techniques de base, des compétences de project management afin de mener le projet mais également une capacité à rester calme.

Pour finir, la quatrième hypothèse, « L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines » est affirmée par l'entretien. Il semble que pour l'outil digital, les vidéos de recrutement, permettent d'augmenter la vitesse de traitement lors des processus de recrutement, *« Pour la partie vidéo en ligne, oui parce que voilà comme je n'étais pas cent pourcents recruteuse, il y avait des journées où je passais que dans des calls à appeler les candidats des uns et des autres, il faut jongler dans les différentes positions donc c'est sûr que là en tant que productivité, oui c'était plus facile pour moi pour pouvoir me concentrer sur d'autres tâches. »* (Entretien Nielsen, réalisé le 18 juillet 2019)

C'est aussi, par le biais du système Success Factor, un gain de temps car les informations sont plus vite trouvées et tout se trouve directement dans le dossier de la personne.

C. Analyse de Securex

Concernant la troisième entreprise, Securex, cette organisation a mis en place une mailbox partagée, appelée Service Platform, permettant à tous les collaborateurs du service concerné de répondre aux questions des clients plus facilement. Au sujet de la première hypothèse « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs », l'entretien s'est conclu avec l'idée qu'une définition claire et nette des besoins n'avait pas été clairement établie. À contrario, des idées concernant les valeurs de l'entreprise ainsi que les besoins auxquels les clients sont exposés ont, eux, permis d'orienter l'outil. Il faut en revanche mettre en exergue le fait que l'outil n'était pas tout à fait adapté dès le début de l'implémentation et qu'il a donc fallu faire quelques modifications.

À propos de la deuxième hypothèse, « La principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu », il n'y eu apparemment que peu de résistance à l'implémentation de ce changement au sein de Securex. En effet, lors de l'entretien la personne interviewée nous a déclaré *« Mais je ne pense pas qu'il y ait eu vraiment une peur, ni une résistance. »* (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019), ce qui je pense est une déclaration nette du fait que tout ce

soit bien déroulé. Elle a également ajouté que « Oui, ils ont compris que c'était pour un mieux. A partir du moment où les gens comprennent ça, il y a moins de résistances. » ce qui semble faire comprendre que lorsque les travailleurs sentent que le changement est mené dans leurs intérêts, cela diminue les résistances des collaborateurs.

En ce qui concerne l'avant dernière hypothèse, « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines », il a été démontré que Securex avait laissé une grande partie des responsabilités, liées à cet outil digital, au service IT, ainsi qu'au fournisseur du logiciel, « *On a un département IT qui s'occupe de ça et c'est en collaboration avec un fournisseur externe plus spécialisé dans la technologie de la Service Platform. Donc c'était une collaboration entre l'IT et le partenaire externe, et RH (...)* » (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019). Comme le montre cet extrait, il y a une réelle collaboration entre le service informatique et le service des Ressources Humaines. Le service des Ressources Humaines rapporte les problèmes ou les questions, que se posent les collaborateurs, au service IT qui pourra ensuite trouver des solutions. Aucune personne n'a réellement été engagée pour réaliser la maintenance de cet outil. Selon l'interviewé certaines compétences sont nécessaires lorsqu'une personne est en charge d'un outil digital. En effet d'après cette personne un bon gestionnaire digital doit être bon communicateur, savoir prendre des décisions, avoir le sens des priorités même si le plus important reste l'esprit critique et avoir un attrait pour le changement. Il est également important d'avoir une certaine affinité avec l'informatique pour maîtriser également les techniques de base.

La dernière hypothèse en lien avec Securex, « L'implémentation d'outils digitaux/informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines », que pouvons-nous en retenir ? Lors de l'implémentation de l'outil digital, la mailbox, Securex a pu voir que ce changement a apporté un gain de productivité. En effet, il ne faut plus attendre qu'un collègue soit de retour de congé pour pouvoir répondre aux questions reçues dans la boîte mail du collègue en question, « *On remarque qu'il y a rarement des retards dans les réponses aux gens face à cette plateforme qui centralise toutes les demandes* » (Entretien Securex, réalisé le 16 juillet 2019). Securex voit cet investissement, qui a demandé du temps et un certain accompagnement, comme une façon d'avancer et surtout comme un gain.

D. Analyse de Talentus

La quatrième entreprise, Talentus, a implémenté un outil digital appelé « Carerix ». Celui-ci est caractérisé comme base de données de recrutement.

Par rapport à la première hypothèse « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs » chez Talentus cette affirmation ne peut être que confirmée. En effet lors de la prise de décision qu'un outil devait être mis en place, le groupe de travail a effectué plusieurs brainstormings afin de définir les besoins mais également d'identifier les objectifs que l'on souhaite atteindre grâce à l'outil choisi, « *On a défini les objectifs qu'on attendait d'un outil avec lequel on travaillerait pendant plusieurs années.* » (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019)

La deuxième hypothèse, « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu », on peut d'abord remarquer que lors de la mise en place de Carerix il y a bien eu des résistances. Ces résistances ont été plus remarquées auprès des personnes plus expérimentées. En effet, les profils plus juniors semblent plus en adéquation avec les outils digitaux et ont donc plus de facilités à les accepter dans leur travail, « *Oui, des résistances au changement clairement. Alors pour les collaborateurs qui étaient plus juniors, qui étaient là depuis quelques mois, il n'y a pas eu de changement honnêtement c'est un outil qu'ils ont tout de suite compris et correspondait plus à leur façon de travailler de toute manière. Donc là zéro résistance au changement (...)* » (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019). De plus la personne interviewée a ajouté que la peur de l'inconnu était certainement très présente mais c'est également la peur de la digitalisation qui provoque ces résistances. D'après elle, lorsque la digitalisation est mise en avant on peut la voir comme un outil de contrôle pouvant surveiller constamment les faits et gestes des collaborateurs. Ce contrôle n'est pas du tout ancré dans le management de l'organisation.

Concernant la troisième hypothèse, « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines » on ne peut pas dire que Talentus ait engagé une personne spécifique. Ce qui est légitime de dire c'est que lors de l'implémentation de l'outil, une personne a vu la maintenance de l'outil digital devenir sa fonction principale ce qui a remplacé sa place de recruteur, « *Alors c'est une des personnes qui était recruteur chez nous qui a quitté complètement son poste de recruteur et qui maintenant gère de a à z l'implémentation du programme.* » (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019). En ce qui est des compétences nécessaires pour s'occuper d'outils digitaux, la personne interviewée a mis en exergue le fait qu'il faut avoir une connaissance du terrain, des compétences analytiques ainsi que des compétences en termes de gestion de projet.

Pour finir la dernière hypothèse, « L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines » Talentus met en évidence le fait que grâce à Carerix il est plus facile de retrouver des informations et donc plus facile de répondre aux clients. On peut donc en déduire que l'outil digital mis en place permet d'augmenter la vitesse de traitement de l'information. Cet outil n'apporte pas plus de qualité au travail mais simplement plus de réactivité, « Maintenant les recruteurs juniors font de meilleurs résultats que les recruteurs seniors parce qu'ils ont la possibilité de retrouver tous les candidats qui sont inscrits dans la base de données et donc ils ont l'entièreté des candidats à leur disposition donc ça peut aller vraiment beaucoup plus vite. Et ils ne perdent plus de temps sur tout ce qui est administratif car ce n'est plus du tout dans leur fonction donc oui il y a un gain de temps. Ça se traduit aussi au niveau des chiffres tout doucement. » (Entretien Talentus, réalisé le 22 juillet 2019)

E. Analyse de l'entreprise anonyme

La cinquième entreprise, l'entreprise voulant rester anonyme, a mis en place une amélioration de leur intranet en développant un outil unique pour l'entreprise entière et non plus par département comme par le passé.

En ce qui concerne l'hypothèse « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs » il a été évoqué lors de l'entretien, que cette entreprise a bel et bien réalisé une analyse des besoins. Cette analyse des besoins a été réalisée par des groupes de travail qui ont été sur le terrain pour ressortir les principaux besoins que les collaborateurs pouvaient ressentir « (...) *il y a eu effectivement toute cette étude d'analyse de besoins par service puisqu'il n'y a pas que le service RH en tant que tel c'est pour ça que ça a mis du temps y a eu des groupes de travail qui revenaient dans les entreprises pour voir si cela correspondait bien à leur besoin.* » (Entretien Entreprise Anonyme, réalisé le 21 juillet 2019)

Pour la deuxième hypothèse, « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu », la gestionnaire des ressources humaines qui nous a livré ces informations a évoqué le fait qu'au sein de ce projet de changement il n'y avait eu aucune résistance. En effet, selon l'interviewé, tous les collaborateurs n'ont trouvé que des bons côtés à cette implémentation digitale.

Ensuite, la troisième hypothèse ayant pour intitulé « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines » n'a pas été clairement affirmée. En fait, certaines personnes sont en charge de cet outil cependant elles n'ont pas comme fonction que de s'occuper de cet outil. Il est important de retenir que l'ensemble de ces activités ne sont pas exécutées que par les personnes désignées, elles sont également gérées par le service informatique s'occupant plus

particulièrement de tout ce qui touche au volet informatique pure. Donc nous pouvons en déduire que l'outil digital est géré par deux groupes de personnes : des personnes considérées comme gestionnaires et les membres de l'IT pour tout ce qui est en rapport avec l'informatique propre. La personne interviewée nous a fait remarquer que les compétences essentielles pour gérer ce genre d'outil digital ont des compétences informatiques de base et un sens aigu pour la communication.

Enfin, quant à la dernière hypothèse « L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines » l'interviewée approuve cette hypothèse. Lors de l'entretien il a été expliqué que grâce à cet outil digital, l'intranet, les membres du service des ressources humaines ont plus de temps pour effectuer leurs autres tâches. En effet, grâce à l'intranet, beaucoup de questions posées autrefois par les collaborateurs au service des Ressources Humaines, peuvent aujourd'hui trouver leur réponse sur l'intranet. Donc les membres du service des Ressources Humaines ne sont plus interrompus que pour des questions dont la réponse ne se trouve pas sur l'intranet, ce qui limite le nombre de questions et offre plus de temps aux travailleurs du service des Ressources Humaines.

F. Analyse Entreprise AGC Glass Europe

La dernière entreprise interviewée, AGC Glass Europe, met en place plusieurs application sur smartphone afin d'aider ses collaborateurs. Ces applications sont créées pour le groupe entier ou peuvent n'être créées que pour une partie des travailleurs ou encore pour seulement un service en particulier.

La première hypothèse selon laquelle « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs » a pu être confirmée. En effet lors de l'implémentation d'outils on peut voir qu'AGC Glass Europe respecte le processus et convient d'abord d'un cahier des charges avant de commencer son projet de changement.

Ensuite à la seconde hypothèse, « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu » on peut voir que l'une des causes de résistance est bien entendu la peur de l'inconnu. Les collaborateurs au sein de l'entreprise ont pour réflexion de se dire « on a toujours fait comme ça alors pourquoi changer » ce qui montre tout à fait la peur de l'inconnu. On peut également remarquer que les travailleurs plus jeunes ont plus de facilités à implémenter dans leur travail ces applications sur smartphone. Une autre réflexion peut être apportée sur le fait que chez AGC Glass Europe lorsque les travailleurs se rendent compte qu'il y a un réel intérêt à la mise en place de ces outils digitaux, ressentent moins de craintes et sont plus enclin à intégrer ces technologies dans leur vie professionnelle.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines », elle ne peut être confirmée. En effet, lors de l'interview la personne de contact nous a affirmé que cette implémentation n'était faisable que grâce à la collaboration des travailleurs qui mettent eux-mêmes en place l'application. Par exemple, dans certaines équipes l'application WhatsApp est utilisée afin que les différents membres de l'équipe des différentes pauses soient tous au courant, « *Dans l'usine, la digitalisation, c'est qu'ils ont complètement abandonné tous les rapports et ils travaillent avec WhatsApp pour un secteur, ils travaillent à cinq 24h/24h mais dès qu'un gars a un problème sur la machine, il fait une photo de la problématique et en un instant les quatre autres sont informés.* » (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019). Lorsque le problème est relié à une application utilisée par tout le groupe cela revient au niveau mondial. Certaines compétences restent quand même nécessaires afin de manier ces outils : la communication et une certaine affinité avec l'informatique.

En dernier lieu pour la quatrième hypothèse, à savoir « L'implémentation d'outils digitaux/informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines », cette hypothèse a bien été affirmée pour chez AGC Glass Europe. Lors de l'entretien l'interviewé a affirmé que grâce à ces outils digitaux mis en place la productivité augmente, de part le fait que la digitalisation est qualifiée par la personne « d'amélioration du quotidien ». Elle a également mis en avant le fait que grâce à ces outils digitaux on pouvait remarquer un gain de temps et de vitesse, « *Tu gagnes en rigueur, en amélioration, en rapidité, en précision par contre en qualité de vie et de pression tout va beaucoup plus vite et on se demande où ça va s'arrêter* ». (Entretien AGC Glass Europe, réalisé le 31 juillet 2019)

4.7. Discussions

Dans cette partie du travail, il sera question de réaliser des parallèles entre les éléments exposés dans la partie théorique et les éléments analysés dans les entretiens de terrain.

Tout d'abord le premier parallèle que nous pouvons avancer est que dans la théorie Autissier et Moutot (2016) ont mis en évidence que la première étape dans l'implémentation d'un changement est le diagnostic. Dans ce diagnostic, il est important de commencer, selon les auteurs par la définition des besoins réels. Peretti (1993) ajoute également cette définition des besoins à son schéma permettant l'intégration de l'informatisation dans une entreprise. On peut alors en déduire que cet élément est un incontournable dans la mise en place d'un changement digital. En faisant le parallèle avec les éléments récoltés sur le terrain nous pouvons voir que les entreprises passent belle et bien par cette étape. Cependant, selon l'entreprise, l'identification ne se fera pas de la même manière. En effet, on a pu constater que beaucoup ne passaient pas par des entretiens ou des questionnaires donnés à leurs travailleurs mais qu'ils

passaient plus par des brainstorming, des discussions informelles, des séances de groupe de travail,... À la première hypothèse affirmant que « Toute procédure de changement commence par la définition des besoins relatifs » on peut conclure que oui les entreprises passent bien par cette étape avant de commencer n'importe quel projet de digitalisation qu'il s'agisse de l'implémentation d'une base de données ou de la mise en place d'un intranet global.

De plus, nous avons pu amener une comparaison entre les dires de la théorie concernant les résistances au changement et le terrain dans les diverses entreprises. Dubrin et Ireland (1993) ont mis en avant trois autres facteurs qui pourraient être la cause d'une résistance : une crainte des travailleurs d'avoir de mauvais résultats, une crainte de l'inconnu et pour finir la troisième cause serait la mise en avant par les collaborateurs des défauts du changement oubliés par la direction et les craintes qui peuvent en découler. Nous avons choisi de former une hypothèse ayant comme intitulé « la principale cause de résistance au changement est la peur de l'inconnu » étant donné qu'il semble que cette résistance soit la plus connue de toutes. Il est vrai que cette hypothèse à tout son sens au sein des entreprises cependant elle prend différentes formes. On peut voir qu'elle peut être caractérisée comme une peur de l'inconnu dans le sens où l'informatique n'est pas à la portée de tout le monde, avec l'exemple de Léonidas ayant beaucoup d'ouvriers et des personnes plus âgées. On a pu également constater grâce à la réalité de terrain que les plus jeunes travailleurs avaient plus de facilités à implémenter dans leur vie professionnelle ces outils digitaux. Mais il ressort également qu'avec un bon accompagnement et surtout une compréhension de la manière dont cet outil digital va les aider, les résistances disparaissent assez facilement.

Ensuite, nous avons pu établir un parallèle entre la théorie de Peretti (2017) affirmant que l'implémentation d'un projet demande un bon gestionnaire de ces activités digitales. Selon l'auteur cette personne devra avoir des compétences techniques mais également la capacité de mener à bien un projet d'une telle envergure. Ce qui a pu nous mener à émettre l'hypothèse suivante « Une personne spécifique doit être engagée pour mettre en place et utiliser les outils digitaux / informatiques au sein du service des Ressources Humaines ». Au sein des entreprises on a pu remarquer que cette hypothèse varie. En effet, on a pu voir que seulement deux entreprises sur les six ont un service ou une équipe au niveau mondial qui s'occupe exclusivement de cela. Pour deux autres entreprises, une collaboration étroite est menée entre le service IT et les Ressources Humaines afin de maintenir le projet digital en équilibre. Mais cependant, trois entreprises sur les six ont décidé d'ajouter les tâches de maintenance digitales de ces outils à des collaborateurs déjà engagés au sein de l'organisation. L'une d'entre elle a vu l'un de ces recruteurs changer complètement de fonction en étant complètement à la tête du projet digital. Les deux autres entreprises ont plutôt préféré, de part le fait que l'entreprise soit plus petite certainement, ajouter ces tâches digitales à la fonction de certains collaborateurs.

Ces entretiens ont également montré qu'il est important pour ces personnes en charge de projets digitaux d'avoir des compétences techniques en informatique mais aussi des compétences en communication. On peut alors déduire de cette analyse globale que cette troisième hypothèse n'est pas confirmée, il n'est donc pas nécessaire d'engager une personne spécifique dans tous les cas de digitalisation.

Enfin, si nous faisons un parallèle entre les idées de Peretti (2017) mais également d'autres auteurs, mettant en avant le fait que la digitalisation et l'informatisation sont les moyens d'augmenter la productivité des services des Ressources Humaines ou de l'entreprise en elle-même. Une dernière hypothèse fut donc mise en place exprimant le fait que « L'implémentation d'outils digitaux/ informatiques permet d'augmenter la productivité au sein du service des Ressources Humaines ». Cette hypothèse fut confirmée à l'unanimité au sein des six entreprises interrogées. En effet, toutes ont mis en avant le fait que grâce à l'implémentation d'outils digitaux sous diverses formes, on pouvait remarquer une augmentation de la productivité. Cette productivité peut se définir sous différentes formes mais surtout elle est remarquée comme un gain de temps et de vitesse. Les tâches sont dorénavant plus automatisées et laissent du temps pour réaliser d'autres tâches qui avant étaient plus restreintes en temps accordé.

En conclusion de cette analyse, nous pouvons dire que trois hypothèses sur les quatre énoncées, sont confirmées. Il faut cependant rester réaliste et comprendre que chaque entreprise a sa manière de fonctionner et son ressenti face à l'implémentation d'un outil digital dans ses services. Une seule hypothèse n'est pas confirmée, il s'agit de celle annonçant le fait qu'il est indispensable de recruter une nouvelle personne pour gérer la mise en place et la maintenance de l'outil digital. En effet, on démontre dans cette analyse que beaucoup d'entreprises demandent soit à leur service informatique de s'occuper, en collaboration avec le service des Ressources Humaines, de la mise en œuvre du changement digital. Soit les entreprises demandent à des personnes ayant déjà travaillé dans le groupe de travail de la gestion du changement d'ajouter la maintenance de l'outil à leurs tâches ou de ne plus rester dans leur ancienne fonction et prendre la gestion complète de l'outil digital en main.

Conclusion

Afin de conclure ce travail, on peut répondre à la question de recherche « Comment implémenter la digitalisation afin d'améliorer le service des Ressources Humaines » de la manière suivante. Tout d'abord, nous pouvons dire que lors de l'implémentation d'un projet de digitalisation ou d'informatisation, l'une des premières étapes indispensable à tout projet de changement est la définition des besoins que l'on cherche à combler. Cette étape peut prendre, comme nous l'avons vu dans l'analyse, diverses formes. Elle peut être réalisée sous forme de brainstorming lors d'une réunion du groupe en charge de la gestion du projet, elle peut être également réalisée en allant sur le terrain et demander aux collaborateurs qu'est-ce qu'ils attendent réellement de l'outil par exemple.

Ensuite, lors de la mise en place d'un projet de changement digital on peut remarquer le fait qu'il est important de s'attarder sur les éventuelles résistances que pourraient émettre les collaborateurs. En effet, le digital étant une discipline, voir une compétence, qui n'est pas connue de tous et qui peut être perçue comme un moyen d'augmenter le contrôle sur les collaborateurs. On peut mettre en exergue le fait que tout le monde ne possède pas un ordinateur chez lui ou n'en utilise un que très rarement ce qui peut facilement rendre un projet digital plus effrayant aux yeux d'un certain public. Les travailleurs plus jeunes quant à eux sont plus vite à l'aise avec ce genre de changement, pour eux le digital est inscrit dans leur vie quotidienne ils ont donc plus de facilités quant à l'utilisation d'outils digitaux. Il semble donc important de garder à l'esprit qu'un accompagnement spécialisé en fonction du type de public ne peut qu'améliorer l'adhésion au projet digital. Par exemple des groupes de formation plus petits peuvent être mis en place afin de permettre de répondre de façon plus personnalisée à chaque demande. L'accompagnement et l'information sur le projet ne peuvent être mis sur le côté car on remarque que lorsque les personnes se rendent compte de quel est l'intérêt du projet, ils sont plus à même d'y adhérer sans résistances.

De plus, ce travail nous a permis de mettre en avant le fait que pour implémenter la digitalisation au sein du service des Ressources Humaines, il n'est pas nécessaire obligatoirement d'engager une personne spécifique gérant l'outil digital. Cette fonction peut tout à fait être partagée entre le service des Ressources Humaines et le service informatique. Ou une autre solution est encore de donner cette tâche à une personne faisant déjà partie de l'entreprise. Elle peut tout à fait rajouter la maintenance de l'outil à sa fonction actuelle ou ne se charger que de l'outil en n'effectuant plus son ancienne fonction comme on a pu le voir au sein de l'entreprise Talents.

On peut ajouter le fait que si l'outil digital est bien intégré dans le service il permettra d'augmenter la vitesse ainsi que de réaliser un gain de temps dans les activités. La productivité qui augmente est donc une conséquence avantageuse de la mise en place d'un changement

digital peu importe la forme qu'il prend. Grâce au gain de temps effectué d'autres tâches peuvent être réalisées qui auparavant étaient délaissées ou réalisées de manière moins approfondie.

Afin de conclure ce travail, il est important de mettre en exergue les limites du travail ainsi que les approfondissements qui pourraient être effectués lors de futures recherches. En ce qui concerne les limites du travail, la première n'est autre le fait que ce travail est basé sur un échantillon que l'on ne peut pas être considéré comme représentatif du monde du travail. Même si cela fait partie d'un choix pour la réalisation de ce travail, il serait pertinent de réaliser ces recherches en augmentant le nombre d'entreprises interrogées. Cela demanderait bien sûr plus de temps de travail mais également une investigation plus importante, en effet beaucoup d'entreprises n'ont pas voulu être interrogées par soucis d'anonymat. Le fait est que beaucoup d'entreprises ne veulent pas communiquer de façon complète sur le sujet du changement et comment elles le mettent en place au sien de leur organisation. Une autre limite à évoquer est le fait que bien que ces six entreprises aient accepté de se livrer lors d'un entretien, aucune n'a accepté de nous livrer un cahier des charges complet résumant l'ensemble du processus qui a été réalisé lors de l'implémentation de la digitalisation. Ensuite, une limite qui ne l'est que partiellement est le fait que la majorité des entretiens se sont déroulés lors de temps de travail, ce qui ne laissait pas un grand laps de temps à consacrer à l'entretien, aux personnes interviewées. Une dernière limite de ce travail, rapporte au fait que toutes les entreprises n'ont pas engagé des changements digitaux de la même manière, certaines ont mis en place un intranet quand d'autres ont implémenté un système de base de données. Ces outils digitaux ne peuvent pas être mis en place de la même façon, il serait donc intéressant de n'interroger que des entreprises ayant implémenté le même outil.

Finalement pour conclure penchons-nous sur les différents approfondissements et réflexions qu'engendre la réalisation de ce travail. Il serait important selon nous, de réaliser en complément un questionnaire sur le ressenti des travailleurs notamment en termes de leur sentiment de résistance face au changement digital apporté. En effet, lors de cette recherche nous ne nous sommes penché que sur les dires des personnes faisant parties du service des Ressources Humaines. Il serait également envisageable que pour des recherches futures on s'interroge sur des éléments en rapport avec les conséquences que peuvent apporter la digitalisation. Une large gamme d'articles scientifiques et de livres abordent plus précisément la notion des conséquences de la digitalisation plutôt que sa mise en œuvre. Les conséquences peuvent être selon nous un élément qui pourrait amener une autre vision de la digitalisation, ces conséquences peuvent tout à fait être positives comme négatives.

Annexe

5. Annexe 1

5.1. Guide d'entretien

Entretien Digitalisation/Changement

Présentation :

Présentation de l'entreprise ?

Quelle est la composition de votre service RH ? (nombre, organigramme)

Outil de digitalisation :

Quelle était la situation au début ? quel était le projet de base et à quoi a-t-il abouti ?

Avez-vous voulu digitaliser ou informatiser ? (différence)

En quoi consiste le projet de digitalisation/informatisation ?

Depuis combien de temps êtes-vous dans le processus ?

Combien d'outils avez-vous voulu mettre en œuvre ?

Quel a été l'outil que vous avez implémenté ?

Quel usage ?

Quels sont les avantages selon vous ?

Depuis quand et est-ce fini ?

Pouvez-vous m'expliquer les étapes du processus de mise en place de cet outil ?

La première étape de ce processus quelle était-elle ? la définition des besoins ?

Avez-vous remarqué des résistances lors de la mise en place de cet outil ?

Quelles sont les principales causes ?

A quoi avez-vous dû faire face ?

Comment avez-vous accompagné le changement ?

Collaborateur :

Est-ce que vous avez décidé d'engager une personne spécifique, qui a pris en charge le développement de cet outil ?

Est-ce qu'il s'agit d'une promotion interne pour la personne ou vous avez choisi en externe ? pourquoi ?

Est-ce qu'il y a une liaison avec le service informatique ?

Quelles compétences a-t-il qui ont justifié son engagement ?

Et quelles compétences sont requises pour l'utilisation de cet outil ?

Productivité :

Avez-vous ressenti un gain de temps dans vos activités grâce à ce nouvel outil ? si oui pourquoi ?

Comment cela s'est-il manifesté ?

Qu'est-ce que vous pouvez entendre par vitesse ?

Avez-vous trouvé que cet outil permet d'avoir un travail de qualité supérieure ? en quoi la qualité a-t-elle augmenté

Avez-vous remarqué d'autres éléments en lien avec la productivité ? si oui pouvez-vous m'expliquer

6. Annexe 2

6.1. Retranscription des entretiens

7.1.1. Retranscription entreprise Léonidas

Entretien du 15 juillet 2019 à 11h

μ

Est-ce que vous pourriez faire une brève présentation de l'entreprise et du service en même temps, au moins je pourrai contextualiser ?

Donc Léonidas est un chocolatier qui existe depuis 100 ans, on a une saisonnalité dans tout ce qui est production ect. Ce qui fait que dans la basse saison on a plus ou moins 400 collaborateurs dont la moitié sont des ouvriers. Il y a une partie vendeuse qui se trouvent donc dans les magasins et une autre partie qui travaille dans l'administration. Dans la haute saison ça augmente jusqu'à 700 collaborateurs et donc on travaille beaucoup avec des contrats à durée déterminée et des intérimaires.

Au niveau RH on a une équipe de 5 personnes dans laquelle trois personnes travaillent dans le payroll et deux personnes qui sont plus dans une position d'HR business partner et qui font le suivi de tout ce qui est recrutement, tout ce qui se trouve sur le terrain et pour développer une organisation qui serait plus efficace et emmener ces équipes dans le futur ici chez Léonidas.

Quelle était la situation avant que vous mettiez Success Factor en route ?

Je vais raconter ce que je sais, car je n'étais pas là quand la décision a été prise. Mais donc avant il y avait aussi un moment d'évaluation, ça ça existe depuis un bon bout de temps, c'est à chaque fois après que l'année fiscale de Léonidas est terminée, c'est-à-dire fin juin. Et donc les entretiens d'évaluation ont lieu en juillet et août. Success Factor est beaucoup plus large que les évaluations mais ici on a opté pour mettre tout ce qui est évaluation et une partie du recrutement donc juste ces deux modules là et pas encore les autres modules en route. Avant les évaluations étaient faites soit par écrit, sur papier, soit sur Excel et tout était gardé dans une farde ce qui fait que c'est très difficile de tirer des rapports. Donc souvent il y avait une partie d'encodage faite par des RH pour sortir par exemple tout ce qui est formation, les besoins de développements ect, dans un Excel sur lesquels on pouvait alors tirer des rapports. Donc c'est beaucoup de double travail, ce n'est pas très efficace et puis aussi pour aller chercher l'historique des personnes c'était difficile et c'était aussi difficile de contrôler si oui ou non les gens ont eu chaque année un entretien.

Donc c'est vraiment une digitalisation pas une informatisation ?

Ça c'est une question difficile parce qu'en premier lieu je trouve que dans le service RH c'est plus une informatisation parce qu'on n'a pas vraiment changé le formulaire d'évaluation, ce sont mes observations parce qu'en fait quand je suis arrivée le projet était quasiment terminé sauf que ce n'était pas encore déployé. Mais pour moi si j'observe de l'extérieur on a pu rater une chance d'aller plus vers la digitalisation. Ici on a implémenté un outil, je ne sais pas sur base de quoi on a choisi, mais on n'a pas réfléchi sur la philosophie même des entretiens d'évaluation sur qu'est-ce qu'on veut améliorer si on fait un outil comme ça. On a juste mis la casquette RH et regardé interne en RH ce que ça voulait dire, mais sans impliquer le business et demander faire une bonne analyse de leurs besoins. Et effectivement en RH il y a le besoin d'avoir plus de reporting pour plus d'automatisation, moins sur papier ect. si on regarde l'autre côté digitalisation, on va l'implémenter pour la première fois cette année-ci. On a fait une petite information en janvier, qui n'a pas vraiment marché. Maintenant on met tout pour les

évaluations de fin d'année et donc là on a quand même décidé de mettre également les ouvriers et les vendeuses dans le programme. On ne parle bien sûr que des CDI, ces personnes-là doivent également faire l'évaluation de fin d'année dans cet outil. Et donc là c'est une digitalisation pour moi car c'est toucher à des gens qui ne touchent pas aux ordinateurs aujourd'hui. On va rendre possible que ces personnes aient accès à un ordinateur et qu'ils aient de l'assistance pour le faire et donc c'est vraiment un travail sur mesure et pour moi ça change aussi pour eux la philosophie et donc là, digitalisation dans le sens qu'avant ils ne préparaient pas leur évaluation c'était le manager qui complétait sur papier et si on avait la chance avoir un entretien. Maintenant tout le monde est obligé de préparer son évaluation dans l'outil et ça c'est vraiment nouveau pour eux. Mais si c'est une digitalisation ou une informatisation, pour moi de la façon dont ça a été fait c'est plus juste une informatisation.

Depuis combien de temps êtes-vous dans le processus ? Donc avant que tu arrives ?

La décision a été prise il y a plus de 3 ans, il a fallu 3 ans pour que cela puisse être implémenté et qu'on puisse l'utiliser pour les évaluations de cette fin d'année.

Donc l'usage est vraiment l'évaluation et le recrutement ?

Oui on l'a limité à ça car aujourd'hui comme tu viens de le dire, digitalisation aujourd'hui on n'a pas (silence), normalement Success Factor c'est un système intéressant si tu regardes ça comme une solution qui intègre le tout. Donc c'est-à-dire que tu as une base de données formelle et ce qui est généralement ce qui nourrit ta paie donc ici chez nous c'est le programme Level 5. Mais aujourd'hui nous on n'a pas de connexion entre cet outil là et Success Factor, ce qui veut dire double travail. Parce que chaque fois qu'il y a un changement pour une personne dans l'organisation il faut l'encoder dans les deux endroits. On a aussi constaté que celui qui a décidé pour aller pour Success Factor ils ont acheté ce qu'on appelle Foundation et c'est vraiment basique, ça contient un peu les informations des personnes mais ça a très fort ses limites de développement et pour faire des intégrations avec des autres outils. Pour faire les intégrations il faudrait au fait avoir Employee Central et là ça devient aussi plus user friendly pour les collaborateurs comme pour nous même et ça nous permet de travailler sur des solutions intégrées mais ça coûte très cher au niveau des licences donc cette année-ci j'ai décidé de ne pas prendre ce module étant donné que nous sommes en train de regarder si nous allons dans le futur rester avec le même secrétariat social.

Et selon toi quels sont les avantages ?

Si tu as une solution intégrée ça veut dire que toutes les informations sont connectées et donc que tu as moins de risques d'erreurs, c'est pour moi la raison principale, et tu n'as plus ce double encodage et ça te crée plus de transparence, de facilité au niveau du reporting. Ça devient intéressant si tu regardes la partie self-service pour les employés et les managers. Aujourd'hui je trouve que la gestion des modules que nous on a la complexité est élevée. Probablement aussi car on a géré ça avec des personnes qui ne sont pas formées, qui ne sont pas orientées système et qui n'ont pas par nature ce sens-là. Tout le monde a fait de son mieux mais c'est beaucoup de bricolage et on se fie beaucoup sur les consultants, ce n'est pas un reproche seulement c'est un constat. On aurait mieux fait d'engager quelqu'un qui est un peu plus doué et réfléchit là-dedans. Tout ce qui est coté technique ect ça ce n'est pas un problème que ça soit fait par des consultants parce que ça c'est le set up et ça c'est une fois et une fois que c'est fait... Mais c'est par après toute cette maintenance, toutes les petites modifications pour la société même qui demandent beaucoup de travail et qui est fort sous-estimée et pour laque.

Et justement est-ce que tu aimerais engager une personne qui n'utiliserait que cet outil, qui gèrerait cet outil ?

Pas juste un outil, ça ça ne m'intéresse pas, mais j'aimerais bien plutôt avoir un profil project manager avec des connaissances de système et de l'outil mais au sens large parce qu'on est une petite structure. Avoir une personne dédiée à ça c'est un peu la folie mais ce serait bien d'avoir une personne qui si on parle d'intégration, de possibilités Success Factor, données self-service ect, qu'elle sache ce que ça veut dire. Si on parle de création d'une création d'intranet RH qui sait tout de suite réfléchir en termes de systèmes, ce qui pourrait fonctionner de façon optimale et nous conseiller là-dedans et justement challenger les consultants. Donc par après il y a toute cette maintenance à faire pour garder cela à jour et si tu veux avoir des organigrammes grâce au système, ça veut dire que chaque changement tu dois les mettre à jour dans le système. Aujourd'hui c'est un travail important qui est à chaque fois postposé jusqu'à ce qu'on ne puisse plus le postposer alors à ce moment-là ça devient trois jours de travail et ce n'est pas l'idéal.

Et tu penses que ce serait possible de promouvoir une personne en interne qui suivrait une formation ou quelque chose comme ça ?

Je pense que c'est difficile, je pense qu'il y a peu de personnes sur le marché comme ça parce que généralement ils travaillent dans ces sociétés de provider. Mais dans mon monde idéal ce serait quelqu'un d'externe, je ne pense pas enfin je ne connais évidemment pas les 400 personnes qui travaillent ici, mais je pense pas qu'on peut trouver quelqu'un en interne quelqu'un qui a et project management et je ne demande pas quelqu'un qui est expert système mais quelqu'un qui a un attrait et une connaissance quand même de comment ça fonctionne.

Quelqu'un qui ferait la liaison entre l'IT et la RH ?

Ça c'est aussi une option, l'IT gère très peu au niveau RH.

Quelles sont les compétences que cette personne devrait vraiment avoir ?

Comme on est une petite société, tu ne peux pas spliter les fonctions parce que généralement tu as quelqu'un qui est project manager qui implémente et qui gère le projet au niveau implémentation, qui a toute la coordination avec les consultants avec toutes les fonctions qui sont impliquées là-dedans, qui gèrent le contact avec le business donc tu fais aussi des workshops pour déterminer quels sont les besoins du business, traduire ça dans une vision digitale et qu'elles sont les outils qui donnent la bonne réponse, la meilleure solution pour ce type de société. Et puis par après tu as quelqu'un qui fait la maintenance.

Donc c'est deux profils différents pour moi le project manager qui met bien le système ect, c'est pour cela que ça pourrait être une fonction au sein de l'IT et qui temporairement est alors pendant une période de 2 ans par exemple dédiée au RH et où tu travailles en partenariat. Par après la maintenance je pense que ça c'est une personne plus en RH qui idéalement a aussi une bonne connaissance de la communication, communication interne, comment rédiger des textes ect aussi si tu as des pages intranet comment faire en sorte que ces choses-là restent à jour avec des informations détaillées donc quelqu'un qui ne se limite pas juste aux informations pures et dures du RH mais qui peut faire vivre ça un petit peu. Donc ça peut être soit quelqu'un qui fait communication interne et qui prend la partie RH avec soit une personne RH mais qui est intéressée par tout ce qui est communication et communication interne et reporting ect et créer des outils plus visuels, c'est pas l'outil c'est plus la face par exemple pour les managers, afin qu'ils aient des reportings automatisés, avoir plus de visibilité.

Est-ce que tu as eu l'occasion de voir le cahier qui reprend toutes les étapes du processus de changement ?

Un cahier de charge comme ça ? mmmh on a ça euh mais comme le projet était quasi fini je n'ai jamais creusé dedans en fait. Donc je sais qu'ils ont fait ça, ma collègue pourra t'aider lors de son entretien.

Ce que j'aimerais savoir aussi c'est à la base est-ce qu'ils ont fait vraiment une définition des besoins, est-ce qu'ils ont été vraiment demander quels étaient les besoins premiers pour choisir justement Succès Factors ?

Ça il faudra également demander à ma collègue, je sais par elle qu'ils avaient fait des appels d'offres sur trois ou quatre sociétés différentes. Mais je sais pas pourquoi à ce moment-là on a choisi de prendre SAP Succès Factor. Est-ce que ça avait avoir avec le fait que le reste de la société est sur SAP mais selon l'IT cela n'a rien à voir. Selon eux c'est une décision qui a été prise par le RH à un certain moment euh et ce que j'ai compris de mon équipe c'est que Succès Factor ont fait une telle offre, c'est pas que c'est un mauvais outil c'est un bon outil si tu as tous les modules ect et que c'est tout à fait intégré. Ils ont fait une belle offre aussi au niveau des licences ect donc c'est ça qui a fait décider sur SAP mais c'est probablement car à l'époque-là je suis pas sûre qu'ils ont expliqué les différences entre foundation et employee central. Ou si la personne qui a pris la décision connaissait ces différences là je ne sais pas. Pour moi, mais demande à ma collègue même si elle n'était pas encore là quand la décision a été prise, elle a travaillé beaucoup pour le mettre en place mais donc selon moi si je regarde j'ai pas vu des rapports sur des réunions avec le business pour bien identifier les besoins ect. Donc selon moi ils ont juste fait l'analyse des besoins des RH mais pas les besoins du business. Ça c'est mon observation hein mais ce qui n'est pas qu'une bonne chose.

Est-ce que tu as vu des formes de résistances que ce soit avec managers, vendeuses ou encore les ouvriers quand vous avez parlé du projet ?

Euh résistances pas dans le sens qu'ils ne veulent pas l'utiliser mais il y a beaucoup de peur parce qu'on a quand même une population qui n'a pas l'habitude de travailler sur ordinateur. On a aussi des difficultés par exemple pas tout le monde a accès à un ordinateur, pas tout le monde a des e-mails par exemple. Et dans la production c'est quand même la complexité que d'enlever les gens de leur poste de travail car ça a des conséquences sur la production. Donc au niveau utiliser l'outil, préparation ect c'est pas l'idéal. Donc résistance parce qu'on change simplement non, peur pour le changement oui beaucoup, côté pratique aussi parce que c'est quand même pas si user friendly et ça a quand même une certaine complexité. Avec mon regard extérieur, mais il y a trois ans la situation était différente donc je suis convaincue que la personne au moment où elle a pris la décision que selon elle c'était la bonne décision avec les infos qu'elle avait à ce moment-là. Mais ça change tellement vite et il y a tellement de progrès qu'aujourd'hui probablement elle tant que moi on aurait choisi une autre solution. Donc ça c'est l'inconvénient de projet aussi grand, aussi lourd pour une petite société, entre-temps tout évolue et on aurait probablement pu trouver une solution beaucoup moins chère et beaucoup plus user friendly et où tu peux collecter les informations d'une manière beaucoup plus simple et plus facile et où les gens peuvent eux-mêmes les compléter sur leurs smartphones ou des trucs comme ça, où ça dérange moins dans l'organisation de travail que ce qui va être là aujourd'hui.

Ça prend du temps pour les managers ?

Oui pour les managers c'est une chose surtout au niveau vente, les vendeuses elles doivent être dans le magasin pas derrière dans le bureau. Les ouvriers ils travaillent sur une ligne de production donc il y a pas beaucoup d'exemples Success Factor qui a été implémenté jusqu'à ce niveau-là. Mais moi je trouve avoir deux systèmes l'un à côté de l'autre, sur papier et un

digital, ça c'est une aberration. Et si on a développé un outil pour les 80 personnes qui travaillent dans l'administration ça nous reviendrait très cher. Et donc c'est pour ça que je dis que je pense que à l'époque ça n'a pas été très bien réfléchi.

Et donc pour toutes ces personnes qui seront dans une position de peur est-ce que vous allez mettre des choses en place ?

C'est ça que j'ai dit toute à l'heure, on va pour la production et Leolog on va organiser et redonner une cession d'informations, ils ont deux jours où ils peuvent s'inscrire pour une demi-heure pour se préparer où il y aura une personne des RH qui sera présente pour leur expliquer, leur montrer, cliquer avec eux donc ça va être vraiment une approche plus sur mesure. La cession d'information c'est en petit groupe, on pense pas que mettre ces gens derrière un pc dans une salle et puis expliquer ça ne va pas aider parce qu'il y a aussi le problème de la langue, pas tout le monde parle français ou néerlandais ou anglais. Et donc on va voir ce que ça donne, on va essayer et donc il y a de l'aide présente pour leur accompagnement et compléter leur document d'évaluation.

Au début il va y avoir quand même beaucoup des questions qui vont arriver donc ça va quand même faire perdre du temps de toujours répondre ?

Moi j'appelle pas ça une perte de temps, je trouve que c'est un investissement qu'on fait et pour moi c'est pas tellement la qualité des informations qui rentrent dans le système c'est juste qu'on teste pour voir jusqu'où on peut aller si on veut dans le futur vraiment digitaliser et pas juste informatiser. Et donc ça un bon test pour voir ça donc j'utilise ça plus comme un moyen pour voir et mesurer à quel point on est prêt pour aller plus vers la digitalisation et moins de fonctionnement sur papier. Mais il y a aussi en interne dans le département RH même, une certaine résistance parce qu'ils ont depuis des années travaillé surtout sur papier et maintenant tu vois ça encore dans leur système où les contrôles ect sont encore fort manuels, tout est imprimé, tout est mis dans des fardes, il y a des tonnes de papier et il y a un drive mais personne ne sait où trouver les infos. Donc si on pousse le business à utiliser ceci on verra bien quelles seront les réactions mais pour moi ça nous donne aussi les armes pour mieux préparer pour le futur.

Ce sera un gain de temps au final non ? De ne plus devoir encoder.

Mais non ça ne va pas être un gain de temps parce qu'aujourd'hui c'est fait sur papier et on encode les informations dans un Excel que nous on a besoin. Mais avec tout ce qui est mis sur papier plus rien ne se passe avec, personne va regarder dans les fardes où il y a plus de 300 évaluations. Donc pour moi ça permet de garder un historique dans le futur et ça va nous faire gagner un peu de temps sauf que l'outil aujourd'hui n'est pas développé d'une façon optimale pour pouvoir retirer des rapports ect.

Ça ne va pas augmenter la vitesse de traitement au final ?

L'objectif n'était pas je pense d'augmenter la vitesse quelconque, je peux pas comparer entre ce qui fait sur papier et ce qui sera fait sur l'outil mais l'avantage ici c'est vraiment que ça crée de la transparence, que les personnes par après peuvent à tout moment consulter ce qu'ils ont mis dedans et l'objectif ce serait pas de rester avec une évaluation annuelle mais de faire évoluer cet outil où on va plus vers un fonctionnement où c'est beaucoup plus facile d'avoir un historique sur la personne. Ça permet donc je pense pour le futur d'avoir plus d'accessibilité à des datas.

De ne plus devoir chercher dans les fardes ect c'est quand même du gain de temps non ?

Oui c'est vrai, surtout si on va vraiment vers une digitalisation

Est-ce que tu trouves que grâce à cet outil il y aura une plus grande productivité au niveau RH ?

Je pense qu'au final ça prendra quand même beaucoup de temps aux RH et pas moins dans l'accompagnement, dans la maintenance, puis un outil comme ça n'est jamais fini.

μ

7.1.2. Retranscription entreprise Nielsen

Entretien réalisé le 18 juillet 2019

μ

Pouvez-vous me faire une présentation globale de votre entreprise et du service RH ?

J'ai fait un bac en science po à Saint Louis et un master en science en ressources humaines à UCL.

J'ai bientôt quatre ans d'expérience en RH, j'ai commencé par une mission temporaire dans un centre culturel en remplacement et ensuite, j'ai trouvé du boulot une opportunité chez Nielsen, j'ai été engagée comme HR advisor donc concrètement c'est être assistante aussi juste donner du support payroll administratif sur différents sujets, sur le recrutement et j'avais comme tâche principale de relancer la visibilité de l'entreprise et les relations avec les campus. J'ai évolué après quelques mois en étant responsable pour le processus recrutement à partir du moment où on screen jusqu'à ce que la personne entre dans l'entreprise et puis depuis ça va bientôt faire un an, officiellement depuis le premier janvier que j'ai un rôle qui a un peu changé, j'ai été déchargée d'une partie du recrutement parce que maintenant on a fait des modifications et j'ai ajouté à mes fonctions tout ce qui est relatif à la vie d'un employé dans l'entreprise donc tout ce qui est aide management, performance management, gestion des carrières, formations, développement, coaching des managers, toute la partie soft.

Alors NIELSEN c'est une entreprise d'études de marché, on a deux types de business, le premier qu'on appelle connect ou buil l'idée est de récolter toutes les informations et de pouvoir les organiser en base de données donc en gros, concrètement vous allez au supermarché, vous scannez tous vos achats et nous on ressort les informations des codes-barres, on les organise en base de données et on revend les accès à nos clients et on donne des accès aux acheteurs et on donne des services de consultance supplémentaire et on a tout des types de produits plus spécialisés donc un outil de base où l'on peut voir sa part de marché, l'impact d'une promo sur un article en particulier, on peut les voir les tendances dans le marché de consommation, il y a plein de choses que l'on peut voir et si par exemple on a besoin d'un service particulier car on lance un nouveau produit sur le marché on a des outils par exemple pour voir tiens est-ce que c'est plus efficace de faire une promotion où l'on rajoute 20 % du produit où est-ce que c'est plus intéressant de faire un plus un gratuit, deux plus un pour faire trois. On peut faire toutes des choses comme ça et des idées spécialisées là-dessus pour aider le client du lieu possible. Ça c'est la partie connect, la partie médias c'est le même principe mais pour la partie média donc l'idée c'est de faire un taux d'audience donc concrètement, on va collecter l'information en terme de publicité sur tout ce qui passe sur la presse, la tv, la radio et internet et ça va nous permettre un, de donner les infos aux agences médias qui vont pouvoir prouver le travail qu'elles ont réalisés pour leur client deux de faire le taux d'audience pour la télévision, savoir qui à regarder quoi à quelle heure et quel programme passait à ce moment-là, on ne fait pas ça en Belgique parce qu'on est petit mais c'est ce qu'on fait dans les autres pays. Trois on va estimer les montants dans la publicité par les entreprises en fonction de combien ça coûte de faire tel type d'encadré dans un journal, ça nous permet de voir l'argent qui a été mis dedans par l'entreprise et du coup ça permet aussi de voir comment se porte le marché et par exemple si vous avez un concurrent qui a fait une publicité, ça permet de voir et de réagir éventuellement.

Pour NIELSEN HR, on a une spécialiste pour tout ce qui est payroll assurances, relations avec les délégations syndicales ou les représentants du personnel, toutes les questions juridiques et ect et pour la partie soft c'est chez moi et on recrute maintenant une personne pour nous aider pendant au moins un an.

Avec le fameux FPI ?

Oui tout à fait.

Donc l'équipe normale elle est de trois personnes ?

Pas vraiment, je dirais plutôt deux et une troisième personne ne nous ferai pas de mal ça c'est clair mais vu qu'on a du support par exemple pour le recrutement, la seule chose c'est qu'il faut voir comment. Heu pour faire la base deux c'est suffisant sauf que pour faire la base, si on veut faire plus de choses pour les employés, là il nous faudrait trois personnes. Maintenant on fonctionne à deux depuis plus d'un an et demi et on n'est pas morte mais c'est vrai qu'idéalement on aurait une troisième personne.

La troisième personne est plus une assistante ou un assistant pour renforcer ?

Oui mais l'idée n'est pas de faire juste ce que l'on a pas envie de faire, l'idée est aussi d'apprendre des choses à la personne et de travailler sur des sujets qu'on a pas le temps de traiter actuellement grâce à une aide supplémentaire donc oui à la base on est trois et voilà. On a fait une pause dans le recrutement.

On va maintenant passer au côté digitalisation et informatisation, le sujet de mon mémoire, je vais vous demander quel est vraiment l'outil que vous avez implémenté et de m'expliquer quel était la situation de base et faire quoi le projet devrait ou a abouti ?

Y en a un que l'on vient de mettre en place mais je pense que c'est trop court pour pouvoir en parler c'est un outil de HR analytique. On est vraiment qu'au début. Ce qu'il faut savoir c'est qu'en termes d'outils digitaux, la plupart du temps, ça s'implémente au niveau global, donc concrètement ce n'est pas moi qui vais sortir de mon chapeau un outil et leur dire regarder on utilise ça. Mais par contre on a fait c'est dernières années pas mal d'amélioration dans le recrutement pour faciliter le travail. Il y a deux choses que l'on peut souligner, d'un côté le fait de faire une interview en ligne pour remplacer le screening, l'idée c'est de se dire quand on fait un premier appel on passe généralement un bon 45 minutes de faire le premier screening avec les candidats, ça prend du coup moins longtemps et c'est le HR qui va faire ça, ça doit bientôt faire trois ans à mon avis. Ils ont lancé un projet pilote en Europe et j'ai pu y participer sur des vidéos en ligne. Donc l'idée est de se dire passer 45 minutes en ligne, la personne se connecte sur la plateforme, elle voit les questions qu'on a encodé au préalable, et elle répond avec sa caméra et son micro aux différentes questions, alors ça permettait également d'office de faire un screening sur les langues quelle que soit la personne qui passe le screening qu'on parle français, anglais ou néerlandais, après ça a deux avantages, ça ne prend plus qu'un quart d'heure à la HR pour revoir la vidéo donc en terme de temps on est quand même à trois fois moins et ça permet d'impliquer le manager et éventuellement l'équipe de recrutement dès le début du processus et donc ça permet d'avoir un manager impliqué dans le recrutement et d'ajuster si nécessaire les critères de sélection des candidats si l'on voit que ça ne convient pas. On l'a implémenter pour certaines positions pour commencer et finalement pour tout et je pense que tous mes recrutements à la fin passé par cela en voyant quand même que pour les gens que je dirai plus expérimenté ça pouvait être un frein car ils ne sont pas habitués à ce genre de choses et aux digitaux et donc c'est un peu plus compliqué mais la plupart des positions sont passées par ce genre de processus et les managers sont généralement très contents d'avoir ce genre de système, c'est pratique et on peut faire des évaluations.... Un trois sur cinq tiens pourquoi ou

au final la personne elle a une moyenne de deux ok c'est que c'est nous. Qu'est ce qui t'a dérangé et donc de pouvoir systématiser un bon feedback auprès du candidat. Et alors le constat de base, je pense que c'est surtout que sauf dans certains grands pays comme la France ou l'Allemagne, on n'avait jamais des gens qui étaient 100% des recruteurs, par exemple je faisais 70% de recrutement et j'avais 30 autres % de choses à faire et donc l'idée était de gagner du temps pour les gens qui ne sont pas 100% des recruteurs et que comme ça on a une demi-heure de plus ou l'on peut faire autre chose.

Pour vous c'est de la digitalisation ou de l'informatisation ?

C'est une bonne question, quelle est la différence ?

Informatisation c'est plus si on veut passer du papier au chiffre sur le pc donc avoir une interface numérique alors que digital, on va plus parler des datas, on est plus dans la partie qui permet d'analyser plus facilement de sortir des rapports c'est vraiment en datas.

D'accord, alors du coup j'en viens à mon deuxième exemple que j'aurai plus vu comme de l'informatisation mais à mon avis ça correspond plutôt au digital. On travaille avec un atc un applical traking système c'est un CRM pour les candidats donc l'idée c'est de faire de la gestion de relation à travers ce système. On utilisait un truc à la base qui s'appelait Taléo mais je pense que j'ai du l'utiliser sept ou huit mois et puis ils ont décidé de passer sur SAP donc on avait déjà SAP comme système de gestion du personnel et en fait ce qu'ils ont fait c'est intégrer de plus en plus de module à la plateforme pour pouvoir créer en ligne un profil, c'est comme un ...interne y a la possibilité de revoir son profil, les évaluations se passaient déjà dans ce système et maintenant, ils ont arrêté Taléo et ils ont utilisé Success Factor qui est donc le produit de SAP et c'est le même principe. L'idée c'est que quand les gens postulent chez nous, ils s'inscrivent dans ce système, ils remplissent quelques informations de base, et intègrent leur cv. Moi de mon côté du côté de l'interface, je reçois les candidatures, j'ai toute une liste d'étapes par lesquelles, ils peuvent passer entre le moment où je trouve que la personne correspond aux qualifications de base que je recherche et donc je vais faire un premier screening et dès que je l'ai planifié que je l'ai fait je l'envoie au manager, le manager va soit accepter ou refuser la candidature et puis je peux passer à la partie des interviews etc et on arrive jusqu'à la fin, jusqu'à l'offre où je rentre toutes une série d'informations sur le job en lui-même et puis je rentre les informations financières, par exemple qu'elle est l'offre qu'on a faites à la personne et puis au final l'intégration se fait automatiquement entre ce système là et le système CAP. Alors d'un côté c'est plus facile parce qu'au lieu d'aller sur trois trucs différents, il faut aller sur une seule plateforme qui intègre tout, on suit la personne du moment où elle va postuler jusqu'au moment où elle va sortir de l'entreprise mais surtout, ça permet en terme de datas et de rapport d'avoir des choses beaucoup plus complètes parce qu'on a mis ensemble deux systèmes qui étaient avant séparés et on peut maintenant vraiment voir par exemple on peut créer son profil mais le profil va déjà être prérempli par rapport à ce qu'elle a dit lorsqu'elle a postulé du coup ça permet d'avoir des profils plus complets et donc par exemple si on cherchait pour faire de nouvelles opportunités et on cherche un candidat interne, on peut faire la recherche sur base des critères et les personnes sortent directement. Donc beaucoup plus d'informations disponibles, donc on peut faire beaucoup plus de rapports sur les candidatures qui rentrent, le nombre de personnes qui peuvent atteindre la première étape, la deuxième étape, l'offre. Si par exemple on a fait une offre qui a été refusée pour une raison ou pour une autre, on peut voir quelles sont les raisons qui ont été invoquées et en faire ainsi des statistiques, on peut sortir pas mal d'informations : on peut voir combien de candidats et combien de jobs sont traités par les recruteurs en moyenne, on peut voir le temps que ça prend pour remplir tel type de rôle, on peut voir les offres qu'on

poste en moyenne aux states par exemple, l'idée c'est de faire un peu de reporting là derrière et d'analytique.

Ça c'est vraiment la digitalisation pure parce que cela permet une interconnexion des données. Les deux sont très très bien, cela me permet de voir les deux facettes. C'est très très bien. Pour les deux projets, savez-vous combien de temps ça a mis pour les implémenter du début à la fin ?

Heu non. La partie vidéo en ligne ça a été géré d'abord au niveau européen c'est donc la responsable de l'équipe qui s'en est occupée au niveau européen. Moi j'ai été dans les premières à l'utiliser c'était fin 2016 début 2017, je pense et je pense qu'un an après tout le monde était passé dessus ou du moins y avait accès. Entre temps on a changé de plateforme et la manière de recruter a changé un peu aussi mais je pense que du coup ils ont d'abord fait un projet, généralement dans ce genre de cas, il font toujours un projet après je ne sais pas pendant combien de temps ils ont parlé de ça et ils ont demandé les budgets, mais à partir du moment où ils disent qu'ils vont le faire généralement, ils ont un projet pilote et il sélectionne quelques pays pour participer à ce projet pilote et puis il y a une partie d'évaluation où l'on regarde ce qui fonctionne bien ou pas bien, s'il y a des améliorations à faire ou pas et puis il implémente au fur et à mesure dans les différents pays ; après en terme de temps, je ne sais pas très bien et la plateforme SAP Success Factor alors là ça a pris pas mal de temps, de nouveau, il y a eu pas mal de phase testing auxquelles j'ai participé pour voir si tout fonctionnait bien puis il y a tout une phase de training, puis tu donnes les accès au fur et à mesure aux gens, on est quand même une entreprise avec 45000 personnes donc des RH et des recruteuses, il y en a quand même pas mal. Et puis après on continue, maintenant c'est bien implémenté et là aussi ça a commencé début 2017 et je pense que 9 à 10 mois après tout le monde y avait accès et ils sont encore en train de faire des améliorations soit de nouvelles fonctionnalités soit mettre à jour les différentes étapes par lesquelles peuvent passer un candidat en fonction des feedbacks et voilà

Est-ce que vous savez si à la base des bases il y a une définition des besoins, donc est ce qu'il y a eu un interview des questionnaires ?

Après interview ou questionnaire, je ne sais pas mais en tout cas, on est une entreprise de datas de manière générale et donc clairement à un moment ou à un autre on doit être digitaux aussi et c'est pour ça qu'ils mettent de plus en plus de choses en place actuellement et notamment dans le HR analytique ça fait deux ans qu'il y a un département spécifique sur le people analytique au niveau global. Donc il n'y a pas eu purement des interviews et des questionnaires très spécifiques mais c'est sur qu'il ont du faire un relevé des besoins en se disant qu'il fallait de toute façon se transformer on a notamment des innovations en termes de produits et services pour nos clients qui sont vraiment plus orientés datas avec des connexions etc et des informations plus rapides à partager maintenant comment on fait exactement je ne sais pas mais clairement il y a du y avoir un jour quelqu'un qui s'est dit il nous faut ce genre de choses et qui a commencé à construire son business guest qu'il va présenter et qui a été validé,

Est-ce que vous savez si quand il y a eu tous ces changements, il y a eu des résistances qui se sont manifestées ?

Oh sûrement, pour la partie vidéo en ligne, ça a passé par des normes d'éducation des managers, déjà pour prendre le temps, de leur expliquer comment fonctionne l'outil et pour qu'il le fasse dans un temps raisonnable. Après généralement même si certains étaient dubitatif la plupart du temps ça s'est bien passé, en tout cas chez moi.

Success Factor certainement mais c'est généralement c'est lié au fait qu'on a plein de choses à faire et qu'au niveau logiciel pour ceux qui sont déjà là depuis 10 ans c'est compliqué après le truc c'est que même s'il y a de la résistance, il n'y a rien à faire c'est obligatoire. Tu passes par

là et tu dois passer par là et c'est tout, donc il y a toujours énormément de training, il y a une plateforme dédiée à cet outil où il y a tous les trainings inimaginables que ce soit pour les HR pour les managers il y a eu des sessions d'informations, des espèces de permanences par call virtuel pour répondre à toutes les questions, il y a des communautés google pour également répondre à toutes les questions. Mais après les résistances oui au début y avait encore des choses qui étaient faites en dehors du système, j'imagine que des recruteurs ne mettaient pas tout dans le système et donc on devait passer toutes les étapes le dernier jour une fois que l'offre était faite et ils faisaient encore des requêtes sur le côté pour engager la personne mais maintenant ils ont endurci et c'est presque impossible d'engager quelqu'un sans passer par ce système. Donc on a plus de choix.

Et vous diriez qu'il y avait quand même une peur de l'inconnu, c'est possible que ce soit ça aussi qui fasse que les personnes résistent ?

C'est possible

C'est ce qu'on remarque souvent c'est qu'une des premières causes de résistance c'est vraiment le changement qui est vécu comme une crainte car on ne connaît pas le nouveau système ou ne sait pas à quoi s'attendre à quoi cela va mener et donc voilà dans plusieurs entreprises c'est une des premières causes.

Oui sûrement que cette notion va être liée c'est vrai que j'avais des collègues au pays bas avec qui avaient des résistances, ils ne comprenaient pas cela, n'avaient jamais travaillé avec ça c'était mieux avant et qui m'appelaient chaque fois qu'il y avait un problème comment on doit faire ça ou ça donc voilà j'expliquais, donc voilà le fait de ne pas savoir comment ça fonctionne ça c'est sûr après il y avait tout des trucs en disant voilà les nouveaux employés recevraient des mails d'enquête pour savoir comment ça s'est passé leur expérience donc forcément ça fait peur parce qu'on dit beh si ça s'est pas bien passé et que du coup mon score de satisfaction n'est pas terrible, qu'est-ce qu'ils vont faire avec ça pour moi ? les datas c'est très bien mais vu que du coup on sait tout sur tout à un moment donné on peut se dire au final pourquoi ça va être utilisé et est-ce que ça ne va pas me desservir. Ou alors, on remarque qu'un recruteur il faut plus de quatre mois pour clôturer une offre, mine de rien c'est quand même pas terrible comme score et donc voilà à un moment donné est ce que ça peut être utilisé contre moi je pense qu'il y a ça aussi comme type de peur.

Vous m'avez dit que c'était vous qui gériez pour le recrutement pour le Success Factor et les vidéos, est ce que vous avez été la personne qui prend en charge vraiment l'outil de a à z et vers qui on se réfère directement ou est ce qu'il y a un lien avec une personne de l'IT qui gèrerait tous ces outils ?

Ça dépend, au niveau d'autres personnes en HR ou au niveau manager

Non juste dans le HR donc par exemple si on avait du engager une personne spécifique pour la maintenance de Success Factor ?

Il y a une équipe basée aux US qui est dédié à cette plateforme et c'est vrai que chaque fois que j'ai un problème technique ou des gens ont des questions c'est toujours vers eux qu'ils vont. Je pense que c'est une équipe de trois ou quatre avec les managers et qui font par exemple dès qu'il y a des choses à mettre en place, par exemple tout la mise en place du setup et la mise en place du projet, il leur fallait pas mal de monde ensuite vraiment la maintenance voir que tout fonctionne bien, par exemple faire des tests en ligne, il fallait un relais pour que le problème soit réglé, y a trois personnes, deux analyses pour le système et une qui est spécialisée dans la technologique du recrutement et ils sont tous basé aux US

Donc c'est vraiment eux mais pour l'encodage des données c'est les personnes elles-mêmes qui encodent ?

Oui c'est ça il faut s'inscrire et mettre comme beaucoup d'autres plateformes de recrutement de grosses entreprises, ça se sont les candidats et la gestion au quotidien des relations etc. exemple il est possible d'envoyer des mails automatiques soit quand c'est un refus ou exemple pour mettre en place un entretien tout peut être mis en place par ce système.

L'encodage c'est le candidat la gestion le quotidien c'est le recruteur et si par exemple j'avais des question de mes collègues me demandant tiens pourquoi ça ne fonctionne pas ou tien sje ne sais pas faire tel ou tel truc alors là je donnais un coup de main car j'étais familiarisée avec l'outil, j'ai fait partie du pilote qui a fait le testing sur le système donc je connaissais déjà le système et dès que le problème technique devenait un peu plus compliqué, ou le test aurait dû être envoyé ou tiens y a des gens qui ont été refusé et qui reviennent alors ça part dans un département spécialisé qui est basé aux US et qui peut répondre aux questions.

Il y a donc vraiment deux pôles, l'équipe US et vous pour l'office on va dire ?

Et les mangers par contre s'ils ont des questions c'est toujours vers moi qu'ils viennent.

Donc c'est un peu comme une promotion quand ce système a été mis en place qui vous a été donnée, vous étiez déjà dans l'entreprise et on vous a donné des compétences en plus à faire ?

Je ne verrai pas ça comme une promotion, c'est un changement de système et la seule chose est donc qu'il faut s'adapter au nouveau système et j'aime bien chipoter dans ce genre de truc c'est assez intuitif et dès qu'on a fait le meeting on sait comment ça fonctionne et quand mes collègues ont besoin d'un coup de main elles savent qu'elles peuvent m'appeler après si je connais pas la réponse, je connais pas la réponse. Ce n'est pas une promotion, c'est juste un changement de système auquel il faut s'y faire et on est plus au moins capable de s'adapter au nouveau système après oui évidemment j'ai déjà travaillé avec prodeo, avec succès factor donc c'est sûr que si je postule en externe et qu'on me demande si j'ai déjà travaillé sur des ats, oui j'ai déjà travailler avec deux ats différents donc d'office cela me donne un truc supplémentaire mais je restais responsable du recrutement et je restais responsable quand même, je l'étais déjà avant.

On voit que des personnes par exemple chez Leonidas on cherche une personne spécifique qui ne s'occupera que de succès factor.

Nous on a eu ça mais aux US plutôt. Y en avait une déjà en poste et deux sont parties donc on a recruté une pour l'équipe.

Selon vous quelles sont les compétences des personnes qui gèrent ce genre d'outils ?

Déjà des compétences techniques parce que parfois il a des choses qui ne fonctionnent pas qu'on peut régler assez facilement mais il faut juste savoir un peu comment est construit le système, après y a le fait que ça été fait avec SAP et SAP ils ont déjà les compétences.

La deuxième compétence le project management parce que quand on implémente dans plusieurs pays, il faut savoir, il faut avoir son plan en tête, ça doit être du challenge management parce qu'il n'y rien à faire, il faut convaincre les gens il faut donner les training et il faut montrer l'apport et la valeur du nouveau système, ok y a des mises à jour qui arrivent et ça donne des améliorations mais il y a aussi beaucoup de choses qui ne fonctionnent pas...il faut être patient, calme et pouvoir régler les problèmes des uns et des autres de façons sereines et sans prendre les choses pour soi.

Il faut aussi une bonne communication, au début de notre entretien vous avez dit que ça avait permis un certain gain de temps ces deux outils, est ce que ça a vraiment augmenter la productivité selon vous ?

Pour la partie vidéo en ligne, oui parce que voilà comme je n'étais pas 100% recruteuse, il y avait des journées où je passais que dans des calls à appeler les candidats des uns et des autres, il faut jongler dans les différentes positions donc c'est sûr que là en tant que productivité, oui c'était plus facile pour moi pour pouvoir me concentrer sur d'autres tâches. Après ici avec Success Factor oui et non on avait déjà ce style de système avant mais sur une autre plateforme, et puis du coup ça demandait plus de boulot pour la préparation de l'arrivée de la personne parce que ok c'était dans bon la personne était engagée mais c'était pas du tout lié à SAP et donc j'avais toutes une séries de formulaires à remplir à envoyer, des requêtes etc il fallait créer la personne dans SAP et compagnie, alors que là y a toujours ce système de gestion du candidat à travers les différentes étapes, moi je trouve ça bien car cela me permet de voir à travers les différentes étapes qui en est où et qui je dois encore appeler pour faire un feedback et dire oui où non et puis si je vois qu'il y a une position qui est ouverte depuis quelques jours, je peux mettre un petit coup de boost, mais maintenant à la fin ce qui est vraiment pratique c'est que maintenant une fois que l'offre est acceptée moi je peux entrer dans le système je termine les dernières étapes, je fais les différentes approbations par ci par là et j'envoie les infos au SAP et automatiquement les informations arrivent à l'équipe sap, qui vont créer la personne dans le système avec tout qui est déjà rempli ou presque et puis ça envoie directement les instructions au service IT pour créer les accès et ensuite on envoie un mail et on a plus qu'à confirmer donc comme ça j'ai déjà quelques étapes en moins à faire donc je dois remplir un formulaire et l'envoyer à une équipe.

Ça fait gagner en temps et en vitesse ?

Et puis après quand la personne arrive tout est déjà prêt son profil et on a plus qu'à mettre à jour au fur et à mesure.

Donc vous pouvez dire que ces outils, cette digitalisation apporte une qualité supérieure au recrutement, est ce que ça apporte une qualité en plus ?

La qualité pour l'expérience, je ne crois pas ça ne change rien car après il suffit de quelqu'un qui ne veut pas faire d'effort ou qui ne prends pas assez le temps de téléphoner, tout faire par mail moi je ne suis pas pour personnellement, je préfère appeler la personne après par rapport aux qualités des données entrées dans le système là oui et c'est plus rapide car les informations sont déjà dans le dossier.

Si je devais vous demander trois avantages ou inconvénients à une digitalisation informatisation des systèmes ?

Avantages : facilités, la viabilité des informations que l'on peut avoir et le fait que c'est digital ça permet d'inclure plus de personnes dans un processus en tout cas ici, j'ai vu l'augmentation de l'implication des managers et je trouve cela vachement bien, ça les sensibilise un peu plus. En termes d'inconvénient : parfois ça nous fait des étapes en plus à faire, il faut que le système soit toujours à jour, ça peut nous faire gagner du temps mais aussi en perdre sur d'autres choses, il faut renforcer la sécurité avec le hacking, parfois je pense que ça peut être mal utilisé si c'est utilisé pour voir la productivité des gens et regarder qui fait moins pour pouvoir les virer ça peut se retourner contre un employé.

7.1.3. Retranscription entretien Securex

Entretien réalisé le 16 juillet 2019

μ

Je vais vous demander de vous présenter un peu, de présenter Securex ainsi que le service RH, comment il est constitué, sa structure, un peu l'organigramme...

Ok, d'accord, ok, il y a beaucoup de questions (rire)

C'est une présentation générale ?

Moi c'est XX. Ma fonction c'est people Analytics expert. Donc ma mission c'est développer tout ce qui est Analytics au sein de Securex. Pas pour nos clients mais bien en interne. Bien entendu, je suis en contact avec les gens qui sont en contact avec les clients et peut être qu'on ira vers un service Analytics pour nos clients, mais on en est pas encore là. Ca consiste donc à utiliser les données du personnel dans les analyses qui nous permettent d'avoir une meilleure compréhension de ce qui marche ou non, pour satisfaire les gens, pour qu'ils puissent être performants afin d'atteindre nos objectifs stratégiques. Donc ce qui nous permet d'avoir plus de compréhension par rapport à ça et communiquer nos résultats au management qui prend des décisions en disant qu'il prend ces mesures là parce que sur base des résultats ... Etc, ce genre de choses. Voilà c'est mon rôle. Securex s'occupe de donner des services RH aux entreprises, mais au sens large. Le plus connu bien entendu c'est le service payrolling, calcul de salaire, conseil juridique qui va avec, pour tous secteurs confondus, pour petites, moyennes entreprises, et certaines grosses entreprises. A côté de ça, on a ... le guichet d'entreprise qui permet donc de s'inscrire également, mais aussi en tant qu'indépendant on offre des services de business coaching pour voir à quoi penser, quelle est la meilleure manière d'y arriver. Donc on sait aussi accompagner les gens en tant qu'indépendant. Donc l'idée est de dire que peu importe l'activité, si tu veux, tu peux commencer en tant qu'indépendant, si ça marche bien tu engages des gens donc tu deviens une entreprise, tu grandis, et à chaque moment de la croissance, Securex peut t'accompagner, c'est l'idée derrière. On a aussi les assurances, accident de travail etc.

Oui

Donc tout ça, on veut être un one-stop-shop pour les entreprises. Le département RH, on est une trentaine de personnes ...

Pour ?

Oui, il faut quand même, le scoop, si on regarde au niveau international, on est avec le personnel interne et externe, on doit atteindre les 2000 personnes ; sans personnes externes, on est à 1700, dont 1500 en Belgique. Et on est aussi situé aux Pays Bas, Luxembourg, France et Espagne depuis l'année passée. Et on compte encore s'internaliser un peu plus : c'est un objectif de l'entreprise. Donc 30 en Belgique. On a un service motel on va dire où chacun de nos clients interne sont des managers. En principe, c'est dire qu'on est en soutien d manager où lui est manager RH first line. L'employé, on veut qu'il ait créé une relation de confiance entre travailleur et le manager. Et pour toute question, que ce soit RH ou pas, l'employé va vers son manager. Si le manager ne sait pas, il viendra vers son HRBP ou un HR Officer. Le HRBP répondra à des questions un peu plus stratégiques, le HR Officer répondra à des questions plus d'accompagnement, du suivi individuel. Ou bien, on a aussi un HR HelpDesk qui répond aussi aux questions plus administratives qui est accessible par mail. On a aussi un HR manuel qui est accessible en ligne où les gens peuvent trouver des informations si ils veulent, qu'est-ce que je dois faire ; si je veux prendre un crédit temps ou un congé parental ou ce genre de choses-là. Heu... Et donc ça fait déjà deux équipes au niveau HR : on a des HRBP et des HR Officer, on

a des HR Helpdesk. Mais on a aussi Talent, le département Talent qui s'occupe de tout ce qui consiste aux talents, la définition des process de recrutement et sélection, définition de process pour training et développement, on a proposé des outils ou plateforme qui permet à chacun de... à chaque travailleur de suivre des formations adaptées à leurs besoin etc. Puis on a ... Puis il y a moi, ce qui est Analytics, donc ce qui est une nouvelle activité depuis l'année passée. Et Compensation et Benefits (le HR Helpdesk fait partie de ce département-là, et c'est plus large car on a aussi des projets, on développe des plans cafeteria ou autre chose qui se situe là. On a tout ce qui est facturation... On a aussi des gens qui font la paie de nos travailleurs. Et on a prévention interne à côté de ça aussi qui fait en sorte que tout le monde puisse travailler, se sentir bien et avoir un bureau et un siège ergonomie voilà, et qui vient donner des conseils si il faut. Et je pense que j'ai fait le tour du département.

Oui, c'est déjà un beau bureau !

Oui c'est bien multidisciplinaire

Donc ici, mon mémoire est sur la digitalisation et l'informatisation. Et donc dans ce cadre-ci, quel a été le gros projet de digitalisation/informatisation que vous avez pu mettre en place le plus récemment ?

Le plus impactant ?

Oui, le plus impactant.

Au sein des ressources humaines ?

Oui c'est ça

Alors le plus récent c'est la Service Platform. C'est quelque chose qui est utilisé au sein des Business Securex mais maintenant également au niveau du département RH, et plus spécifiquement au niveau du HR Helpdesk. C'est une plateforme qui permet, en tant qu'équipe, de gérer toutes les questions de façon plus efficace. Mais ça a demandé à pas mal de développement, de testing, mais également une adaptation dans la façon de travailler, dans la façon de collaborer. Et donc, il y a eu tout un travail avec l'équipe, une réflexion derrière avec des managers de l'équipe pour arriver quand même à un beau résultat aujourd'hui. On remarque qu'il y a rarement des retards dans les réponses aux gens face à cette plateforme qui centralise toutes les demandes. Si on veut, avant chacun avait sa mailbox et répondait aux questions qui venaient dans sa mailbox. Mais si la personne d'absentait ou partait en congé, c'était le stress de faire en sorte que tout soit couvert. Or aujourd'hui avec la Service Platform, tout est centralisé là et à aucun moment on ne perdra des données, peu importe part vient, tout est là. Et ça permet aussi d'être beaucoup plus orienté client que quand on pose une question, ça arrive dans la Service Platform et on voit aussi d'autres questions que la personne aurait pu poser donc on peut y réfléchir et résoudre celles qu'on n'a pas encore répondu, on peut à ce moment-là être plus efficace et répondre à tous en même temps. Ça permet d'être plus proactif en disant qu'on a vu ça etc, et donc donner des réponses plus complètes également. Donc c'est le dernier projet en soi de digitalisation.

Pour vous c'est bien une digitalisation et pas une informatisation ?

Oui, quelle est la différence pour vous ?

L'informatisation c'est vraiment partir de ce qui a sur papier, mettre en version informatique alors que digitalisation c'est plus des datas qu'on peut traiter et qu'on peut tirer ...

Oui donc grâce à ça ... Non, c'est pas un peu des deux puisque c'était déjà entre guillemet c'est électronique aussi. Donc c'est de l'électronique à l'électronique mais le fait que ce soit centralisé nous permet d'avoir des Dashboard également, pouvoir voir quel type de question, est ce qu'on remarque qu'il y a un type de questions qui arrivent souvent, qu'est-ce qu'on peut faire pour limiter ce genre de questions, ... Enfin voilà, ce genre de réponses là on va pouvoir les trouver grâce à cette nouvelle plateforme parce qu'avant c'était... on était un peu aveugle à ce qui rentrait. Enfin, on avait le sentiment de la personne du Helpdesk derrière qui disait recevoir beaucoup de question de ceci ou de cela. Mais on n'avait pas en main alors que là maintenant on a des Dashboard, donc c'est aussi un peu Analytics.

Donc c'est vraiment une mailbox qui maintenant est ... plus visible par tous ?

Oui, ce n'est pas qu'une mailbox. C'est un outil qui va aussi relier des informations sur la personne, un historique de demandes. Voilà il y a plusieurs angles.

Oui, une vraie database sur une personne.

Oui c'est un avantage.

Ok. Et ça a pris combien de temps de mettre ça en place ?

C a pris quand même 5 6 mois. Donc ça a été difficile au début car ce n'était pas du tout adapté aux besoins de l'équipe. Et donc en collaboration avec l'IT, il y a des choses qui ont été adaptées. Bien entendu, on n'a pas trop voulu adapter car au plus on adapte, au plus ça devient difficile de ... quand il y a des mises à jour d'outillage de ... Toute adaptation demande un boulot supplémentaire pour chaque mise à jour. Donc il faut rester le plus possible dans le standard du produit. Voilà, c'est un jeu d'équilibre. Il fallait aussi changer la façon de travailler. Donc tout ça a pris quand même du temps. Il fallait aussi informer les autres collègues au sein du département RH par rapport à la nouvelle façon de travailler, à ce que ça signifie pour eux.

Et justement comment vous avez accompagné ces personnes ?

J'ai participé à l'initiation et à la réflexion. J'ai donné un cadre pour pouvoir réfléchir dans le bon sens mais après c'était au manager à remplir les cases vides et à venir avec une nouvelle proposition, et à informer les HRPB ou les HR Officer.

Ils n'ont pas suivi une formation ?

Le manager du HR Helpdesk a créé une formation spécifique pour les HRBP et HR Officer dans ce cas-ci car c'est surtout eux dans le département HR qui collaborent. Et donc ils ont tous suivi une formation, et après ça ça a commencé. Et ça marche plutôt bien aujourd'hui.

Et est-ce que vous avez, par exemple, un cahier des charges ou quelque chose comme ça qui prend toutes les étapes qui ont été mises en place ?

Moi personnellement je ne l'ai pas, mais probablement que le manager de l'équipe a qqch dans ce sens-là oui. Car j'aimerais savoir si à la base il y a vraiment eu une définition des besoins. Donc s'il y a déjà eu un repérage des vrais besoins avant de faire le projet ?

Alors je ne sais pas si ça a été dans ce sens-là. C'est une initiative au niveau du groupe. Comme je l'ai dit c'était un besoin clair au niveau de nos services (les Business Unit de Securex) pour rendre un meilleur service aux clients. On avait un besoin d'un nouvel outil clairement en interne, plus moderne, qui serait un support pour aussi être orienté client en interne. Aussi parce qu'on a aussi un autre département facile à utiliser qui s'occupe de tout ce qui est le Flic Management, la création de login ou la préparation de portable pour les nouveaux collaborateurs. Donc il y a un lien très fort avec le HR Helpdesk qui crée les dossiers du

personnel, et facile IT. Et comme eux allaient sur cette plateforme, c'était normal qu'on fasse appel également à cette nouvelle façon de travailler. Mais le besoin n'était pas forcément un outil. Le besoin surtout de redéfinir « ok qu'est-ce qu'on veut comme identité, comment est-ce qu'on veut que notre client interne nous perçoive ? »

Oui, donc c'était plus une question d'image, de ressenti ?

Voilà, et comment est-ce qu'on peut améliorer notre service, et l'outil est un moyen, d'y arriver. Mais il n'y avait pas que ça. Il y avait aussi la façon de collaborer, il faut s'identifier, quelles sont nos valeurs, qu'elle est la définition pour nous d'un service professionnel, qu'est-ce que les clients attendent de notre part et est ce qu'on sait répondre à ce besoin-là ou alors comment on va s'organiser pour y répondre. C'est cet exercice-là qu'on a fait en même temps que l'intégration de la Service Platform. Donc c'est un mélange. Mais on n'a pas, je ne pense pas qu'on a vraiment décrit le besoin d'outillage du futur, et qu'après la Service Platform est arrivé. Non ce n'est pas comme ça que ça s'est passé.

Et est ce qu'il y a eu des résistances à ce changement ? Par exemple une peur de l'inconnu ?

Je pense que ça a été encore, mais on avait une grosse charge de travail à certain moment donc ce n'était peut-être pas le meilleur timing quand on a intégré la plateforme, mais je ne sais pas quand il y a un bon timing. Mais je ne pense pas qu'il y ait eu vraiment une peur, ni une résistance. Je pense que tout le monde s'y est mis et a vraiment ...

A compris que c'était nécessaire ?

Pardon ?

Ils ont compris que c'était nécessaire ?

Oui, ils ont compris que c'était pour un mieux. A partir du moment où les gens comprennent ça, il y a moins de résistances. Mais ça demande de l'accompagnement, de la patience, parfois un effort supplémentaire. Mais c'est vrai que ça n'a pas toujours été avec le sourire. Et parfois il fallait « pfiou » se battre pour y arriver.

Et est-ce que, donc c'est votre service qui se charge d'implémenter ça, c'est ça ?

Mon service, non ?

Non, j'ai un peu du mal. Qui s'est chargé de mettre en œuvre et de dire, de mener à bien ?

On a un département IT qui s'occupe de ça et c'est en collaboration avec un fournisseur externe plus spécialisé dans la technologie de la Service Platform. Donc c'était une collaboration entre l'IT et le partenaire externe, et RH. Et Facility a essayé de faire en sorte qu'on ait la même plateforme, et c'est comme ça que ça s'est fait.

Parce que par exemple, je sais bien que dans l'entreprise où je suis pour le moment, c'est une personne spécifique qui sera engagée pour mener à bien le projet en fait, au sein des RH. Et il n'y a pas de lien avec l'IT.

Oui, c'est ça donc c'est une personne spécialisée...- Oui voilà, une HR IS

Oui qui est vraiment mise à contribution pour faire toute la maintenance.

On n'a pas une personne, une fonction spécialiste HR IS. J'ai des collègues qui ont des connaissances et on rassemble. C'est une histoire de collaboration mais on n'a pas de personne dédiée tout à ça. On a bien entendu une personne qui est le point de contact entre RH et l'IT mais ça correspond pas à tous les ... Enfin oui c'est la personne de contact mais elle ne connaît pas pour autant tous les systèmes RH qu'on utilise car on a aussi des systèmes au niveau Talent

pour ce qui est recrutement, ce qui est Training et Development, on a même deux ou trois outils différents. Mais ça demande moins d'intervention que notre système SAP où on doit développer des nouveaux besoins par exemple. C'est surtout ce volume-là qui fait qu'on a besoin d'une personne qui centralise toutes ces demandes et qui voit avec l'IT ce qui a été, quel développement a la priorité. Et toutes les deux semaines, l'IT travaille avec la méthodologie AGILE, donc c'est avec des sprints d'une ou deux semaines. Et puis il y a des reviews, et puis des scrums ou des stand up meetings, où je participe de temps en temps, mais je ne suis pas toujours nécessaire. Mais il y a toujours une personne contact.

Oui donc c'est l'IT, une personne contact, la RH.

C'est ça

Ok. Super, bien ! Justement, la personne contact, selon vous, elle doit, enfin même si c'est pas ici, elle doit avoir quoi comme compétences réelles pour pouvoir faire ce lien ?

Bonne communication, pouvoir prendre certaines décisions, prioriser donc de voir ce qui est maintenant le plus important à faire, esprit critique, être ouvert, comprendre ou en tout cas ne pas avoir peur de l'inconnu parce qu'on est en contact avec des ingénieur et développeur qui parlent un langage et donc ce n'est pas toujours facile mais il faut être ouvert à ça et se développer. Donc voilà, avoir l'agilité à ce niveau-là. C'est le plus important je pense. Mais également être beaucoup dans le contact et la détection d'un besoin au sein du département RH. Comprendre ce que font les RH et comprendre les besoins de nos clients. Mais ça c'est pour tout le monde au sein des RH mais encore plus dans cette fonction avec l'importance de la digitalisation ou tout ce qui est système intra... est important et coûte cher. Donc si on prend une mauvaise décision ou si on passe notre temps sur un mauvais développement, ça coûte très cher à l'entreprise. Il faut donc prendre ça en considération. Ou si on ne décrit pas bien nos besoins à l'IT qui développe quelque chose qui ne répond pas à nos besoins, c'est pas bon non plus. Donc il faut être consciencieux, bon en communication, dans le suivi et pouvoir prendre, enfin, mettre des priorités. Et comprendre les besoins. Donc ça fait beaucoup, mais il faut tout ça je pense

Oui, ça fait une personne...

Ça fait beaucoup de compétences. Et est-ce que les managers sont revenus avec une impression de réelle productivité qui a augmenté ?

On n'a pas encore ... Enfin disons qu'on n'a pas de mesure zéro... Enfin, on a certaines sources mais toujours aussi valide. Donc mais on voit déjà dans le service rendu aux HRBP. Les questions qui posent aux RH Helpdesk sont répondues plus rapidement, il y a moins d'erreurs, moins de débordement. A voir, c'est tout nouveau donc il faut encore laisser le temps.

Vous diriez que c'est tout de même un gain de temps et de vitesse ?

Selon moi, oui, certainement.

Enfin, je vois que la digitalisation ce n'est pas toujours un élément qui permet d'augmenter la productivité ? Oui, ça demande de ne pas encoder deux fois la même chose par exemple, donc c'est un gain de temps là mais il y a des fois où ça demande tellement un accompagnement des personnes sur le côté que ce gain de temps au final est un peu perdu à cause des formations ou de toutes les questions auxquelles il faut répondre car les personnes ne trouvent pas au début.

Oui c'est certain, c'est un investissement. Si l'accompagnement est bon et que les gens sont formés, après ils devraient être autonomes, et ça devrait marcher. Donc, c'est un investissement au début mais sur le long terme c'est certainement un gain.

Vous pourriez me donner par exemple trois avantages et trois inconvénients à ce système ? Ou au terme digitalisation ?

Digitalisation, je trouve que c'est très vaste. On peut parler d'automatisation aussi, d'intelligence artificielle. Ça va arriver mais on n'en est pas encore là. Et il faut faire très attention avec ça. Regarde Amazone quia du tirer la prise, tout ce qui était prédictif de la sélection. Mais oui on a un ChatBox qu'on passe aussi maintenant, basique qui ne va pas faire une sélection mais qui va guider entre les ... Donc là aussi c'est quelque chose qui doit faire un gain de temps mais c'est encore en cours.

C'est la petite fenêtre qu'on voit souvent sur le côté ?

Oui, C'est ça. Donc quand vous avez sollicité, on va dire « ah tiens qu'est-ce qui vous intéresse ? » Et donc il y a déjà un pré-screening qui vous dirige vers les bonnes personnes ou les bons post vacants.

Ah oui d'accord.

Donc les trois trucs positifs et moins positifs. [rire] On va dire que ça peut améliorer la qualité du service rendu si c'est bien fait. La qualité, rapidité aussi. Plus adapté aux besoins de la personne derrière qui utilise. Ça peut amener du confort aux travailleurs, dont une partie des tâches qui peuvent être ennuyantes, ils ne doivent plus les faire et il peut faire autre chose. On peut penser que digitalisation peut faire perdre X milliers ou millions mais ça en recrée beaucoup plus, mais bon tout ça se sont des modèles. Après je pense que la plupart des jobs seront gardés mais adaptés. Toute une partie sera captée différemment. Donc on va pouvoir jouer un rôle plus important en tant que travailleur. Notre rôle prendra plus de sens : au lieu de faire des tâches répétitives, on pourra faire des tâches qui ont plus de sens aux yeux du travailleur mais également aux yeux du client aussi, donc ça j'y crois. Après le désavantage, enfin, désavantage, le challenge : il va falloir développer de nouvelles compétences chez tout le monde, les gens actuels et est-ce que les gens qui vont arriver sur le marché du travail, est ce que vous êtes déjà adapté aussi à ça. Est-ce que les universités ou même les écoles secondaires ou primaires s'adaptent déjà au monde d'entreprise du futur et ses besoins. Je pense que ce sont des questions qui sont déjà traitées au niveau européen, mais qui font peur vu les chiffres démographiques et tout ça. Donc il y a cet élément-là. Oui, ça peut faire peur à certaines personnes. Est-ce que, piouf. C'est difficile de trouver d'autres points faibles, ou désavantages.

Je trouve que le point faible de tout ça c'est les datas. Et comme on est dans de plus en plus de transparence dans notre société, que ces datas soient un peu utilisées contre nous au final, je trouve que ça c'est un point qui, quand je parle de mon projet de fin d'étude autour de moi, c'est quand même un point qui revient quand même assez souvent « ah mais oui, mais les hackers, et tout ça, on peut vite utiliser les données contre toi ».

Oui c'est un risque effectivement

C'est un des désavantages qui je trouve avec notre société de transparence

Oui. Après il y a le GDPR aussi qui est tout ce qui correspond aux nouvelles réglementations sur la protection des données. Après il y a toujours une possibilité de fraude, c'est sûr. Oui est ce qu'on est d'accord que les entreprises utilisent nos informations pour qu'elles voient comment faire leur stratégie marketing, oui. Mais si on veut aller de l'avant, si quelque part il y a une demande et que les gens aiment bien avoir leur smartphone en main, faire leur shopping online, ... Si ils les approuvent ça, ben ils approuvent le reste. C'est un choix personnel. Et si tu sais te déconnecter de tout et que tu sais vivre comme ça, tant mieux parce que tu ne partages aucune donnée. Mais tu n'as pas les avantages non plus d'être connecté aussi. Donc quelque part je pense que c'est un équilibre à trouver. Mais ça demande un esprit critique à chacun aussi.

On va vite ou trop vite télécharger une appli sans lire les conditions car elles sont trop longues ou pas facile à lire. Donc on fait juste « clic » car on veut l'application maintenant dans l'immédiat. Donc ça c'est le danger, c'est comment le gens ... Est-ce que c'est réaliste d'attendre des utilisateurs de lire toutes les conditions ? Après j'imagine qu'il y a des agences qui font des contrôles en faisant des screening de toutes ces applications ou autre, enfin j'espère. Voilà, il y a toujours un risque, c'est certain. CyberWorld, c'est déjà en cours, les USA l'utilisent contre l'Iran. Donc voilà, on n'est pas à l'abri non plus mais le monde sans internet n'est plus possible non plus maintenant. Qu'est ce qui passe si on débranche tout aujourd'hui.

Je pense que beaucoup de choses ne seraient pas utilisables. A la commune on nous dit parfois simplement « bah vous n'êtes pas passés par le site, ne vous déplacer pas ». Ah oui. Et là moi je suis encore en papier.

Ah oui moi ça j'apprécie que ça devienne de plus en plus digital à la commune.

Ah oui déjà les horaires.

En Estonie par exemple, c'est 100% digital, on ne doit jamais se déplacer pour aller à la commune. Je pense que c'est vraiment un avantage pour tout le monde.

Et puis même au niveau écologie surtout : ne plus avoir des fardes et des papiers, c'est aussi un moyen.

Et ne pas se déplacer. Enfin, si on se déplace en transport en commun, métro ou tram, c'est déjà bien. Oui c'est un avantage. Après c'est certain, il ne faut pas oublier de se poser la question de est-ce que la digitalisation est si écologique que ça dans la production de laptop, de smartphone, des serveurs. Ça joue un rôle assez ... Je n'ai pas encore regardé de reportage par rapport à ça mais ça a un impact négatif aussi. Ça aura des limites. Je pense qu'à un certain moment on sera limité dans l'évolution possible ou alors il faudra vraiment trouver autre chose. On s'adapte hein. L'humain s'adapte toujours.

Il faut toujours essayer.

La question que moi je me pose, c'est à quel moment l'automatisation de tout ça va permettre d'atteindre un niveau d'emplois supérieurs, très élevés, tout en ayant encore également un équilibre vie privée-professionnelle. Parce que aujourd'hui quand on regarde un peu dans le temps, avant c'était la communication via poste, en interne, après il y a eu l'email donc on sait faire plus en moins de temps. On pourrait se dire que si on garde le tempo d'avant en utilisant les emails, on est tous plus relaxes mais non on s'accélère également, on s'adapte aussi. Et donc finalement, où ça s'arrête et à quel moment on va se dire qu'on ne va pas augmenter le tempo t donc qu'on va avoir plus de temps pour faire ce qu'on a besoin de faire, on a du temps pour nous

Oui la vitesse c'est un des problèmes dans la théorie : quand savoir dire stop aller vite oui mais quelles sont les priorités et ne pas se laisser surcharger. Parce que quand j'entends qu'on a un téléphone avec deux cartes sim, on est à la maison mais on a tendance à aller voir les emails du boulot. Donc est ce qu'on décroche réellement ?

Bon, on peut voir les emails ...

Oui mais est ce qu'on va commencer à les traiter ?

Oui c'est la question à se poser. Après il y a la question de la robotisation où là il y a le danger évoqué ... Il y aura moins de jobs, enfin certains disent plus. Mais dans certains secteurs ce sera moins. Le gouvernement doit pouvoir payer les pensions, ils vont devoir payer plus de pensions

avec moins de gens actifs. Car d'ici 2050, on doublera le nombre de pensionnés par rapport à aujourd'hui.

D'accord, c'est un peu beaucoup.

Et donc s'il n'y a pas assez de revenu pour le gouvernement, par le revenu salarial, là aussi il faut des solutions. Donc est ce qu'il faut taxer plus la robotisation dans les entreprises ?

Ah oui ce sont des questions à se poser.

Oui ce sont des questions que je me pose actuellement personnellement. Donc voilà.

Ben voilà, vous avez un peu répondu à toutes mes questions

Très bien !

On a commencé un peu plus tôt et on finit un peu plus tôt.

C'était très efficace.

μ

7.1.4. Retranscription entretien Talentus

Entretien réalisé le 22 juillet 2019

μ

Je vais vous demander de présenter l'entreprise de façon globale, si c'est possible et le service RH comment il est constitué ?

Ok alors Talentus, on est un bureau de recrutement qui dispose de l'agrément intérim. On a 25 bureaux sur l'ensemble du pays et un siège social qui est établi à Anvers. Et on est une petite centaine de collaborateurs, on est soit 104 soit 107 j'ai un petit doute. Au niveau des services qu'on commercialise auprès de nos clients, ben c'est de la sélection de travailleurs donc du recrutement que ce soit en intérim ou sous CDI et des services en régie. C'est-à-dire des testing pour les collaborateurs, des assessments, du placement d'offres et divers services HR.

De manière générale au niveau du service HR de Talentus comment il est constitué ? d'une payroll officer et de trois HR business partner. Donc deux pour la Flandre et une pour la Wallonie et je suis cette personne pour la Wallonie.

D'accord, euh maintenant on va parler un peu plus de la Digitalisation, quel est selon vous le projet qui a été mené, de digitalisation, chez vous qui est le plus important ?

Alors, on a utilisé euh, Talentus a bientôt dix ans , on a travaillé au départ avec une base de données qui s'appelle Ayent qui est super fort utilisée dans le secteur de l'intérim. Mais qui néanmoins est vieillissante, qui ne propose pas beaucoup de fonctions au niveau de l'automatisation. Et il y a deux ans on a changé de base de données et on est passé à Carerix qui est un outil cent pourcents online qui peut permettre de travailler pour Talentus aussi bien pour nos clients externes en faisant du recrutement, en ayant une base de données candidats. Et qui pour moi par exemple, pour mon travail de HR Business Partner en interne me permet de travailler de la même façon avec le personnel interne. Donc c'est une base de données globale pour la totalité de l'entreprise et Carerix permet à un bon degré d'automatisation au niveau des process c'est-à-dire des documents qui sont envoyés automatiquement avec des signatures de la part des candidats ou des futurs collègues, qui peuvent être des signatures électroniques online. Il y a des plateformes comme par exemple Interim Sign je sais pas si c'est des plateformes que vous connaissez ?

Non ça ne me dit pas grand-chose.

Alors, je vous explique dans les grosses lignes quel type de plateformes c'est. Ce sont des plateformes qui permettent à Talentus d'envoyer des documents officiels et des documents légaux, qui ont une valeur légale. Et pour les candidats de les signer de façon numérique et que ça ait une valeur légale aussi.

Oui ça me dit quelque chose maintenant que vous en parlez.

Il y a plein d'entreprises qui proposent ce type de services. Et donc en fait si vous voulez ces plateformes-là sont reliées à Carerix.

Et donc vous avez mis ça en place ?

Oui, en effet, donc ça se met en place step by step, donc on a lancé Carerix il y a deux ans et peu à peu on rajoute des outils de digitalisation pour pouvoir aller plus loin. À l'heure actuelle dans le recrutement quand on offre des services de recrutement à des clients ce qui va vraiment être important pour nous ça va être d'avoir une approche personnelle de nos collègues, des recruteurs, dans le contact qu'ils ont avec nos clients externes. Et en même temps pour pouvoir prendre du temps dans cette approche personnelle ça va être de s'appuyer sur la digitalisation. Donc il y a cette idée de faire signer les contrats, les documents légaux via des plateformes et aussi la possibilité pour nos clients de valider les prolongations en ligne de nos intérimaires, euh de vraiment pouvoir demander des contrats supplémentaires sans que ça passe par quelqu'un en interne de la société, sans qu'il y ait une démarche à faire de notre part mais que tout ça soit digital. Donc l'employeur veut par exemple travailler avec Gaetan la semaine prochaine et au lieu de devoir passer un coup de fil au bureau qui lui a permis de rencontrer Gaetan, ce qu'il va se passer c'est que il va se connecter à la plateforme et déjà lancer la création si vous voulez du contrat pour que la dimona parte et que tout soit régularisé de façon légale. Et à ça il y a aussi plus, ça c'est une facette recruteur euh ben les recruteurs, l'une des tâches qui fait partie de leur fonction c'est de rédiger les jobs descriptions avant ils devaient les publier sur différents canaux. Et maintenant de façon automatisée ils peuvent juste sélectionner quels canaux ils souhaitent et alors les offres d'emploi sont postées automatiquement.

Donc si on choisit par exemple LinkedIn...

Jobat, Step Stone, Le Forem enfin si ça fonctionne et directement c'est matché, envoyé sur les canaux.

Et donc ça fait deux ans que vous avez mis ça en place, c'est ça ?

Ouais

Et c'est pas encore fini c'est ça ?

Avec la digitalisation et l'automatisation ça sera jamais fini, dans les années à venir ça offrira tellement encore d'opportunités que si on veut faciliter le travail, fin c'est pas que faciliter le travail, mais c'est aussi permettre plus de perspectives. De manière générale on doit toujours surfer là-dessus et dans les années à venir ça va évoluer énormément. Dans le secteur du recrutement, une entreprise qui ne fait pas ça à l'heure actuelle dans les cinq ans à venir elle est vouée à sa perte.

Est-ce que vous avez participé à la mise en place de cet outil ?

Oui, tout à fait.

Donc vous savez m'expliquer les étapes par lesquelles vous êtes passés ?

Oui, alors au tout départ du projet il y a eu des brainstormings qui ont été mis en place pour vraiment voir ce qu'on souhaitait tirer de la digitalisation et d'un futur outil. On a rencontré différentes sociétés qui proposaient des services comme Carerix, qui proposaient différents types de RP, de CRM. Ensuite ma direction a choisi Carerix pour certainement des raisons financières et aussi des raisons pratiques. Et ensuite on a lancé l'implémentation au sein de Talentus. Alors comment ça s'est passé ? l'implémentation a été validée dans un groupe de travail de six personnes, valider quels outils dans Carerix on allait sélectionner, quels étaient nos besoins, traduire ces outils en français parce que la base de données n'existait qu'en anglais et néerlandais, la tester et puis seulement la lancer dans l'ensemble des bureaux. Au moment du lancement dans les différents bureaux, dans les 25 bureaux du groupe, ce qu'on a fait c'est qu'on a pas opté pour une formation directe des travailleurs mais par des modules de e-learning.

Et donc à la base vous avez vraiment fait une définition entre guillemets des besoins que vous aviez ?

Exactement

Ça c'est l'une des premières étapes que je vois dans tous les livres et donc je vous avoue que c'est un peu une de mes hypothèses.

Je pense que c'est une des meilleures façons qui peut marcher dans la manière de travailler. On a défini les objectifs qu'on attendait d'un outil avec lequel on travaillerait pendant plusieurs années. C'est des frais, au niveau des couts pour être honnête je n'ai aucune idée, mais ce sont des frais très importants dans les sociétés et donc quand on se lance dans un tel projet il faut savoir que ce projet doit s'aligner dans la durée.

Est-ce que durant la mise en place vous avez rencontré des résistances de part les autres collaborateurs ?

Oui, des résistances au changement clairement. Alors pour les collaborateurs qui étaient plus juniors, qui étaient là depuis quelques mois, il y a pas eu de changement honnêtement c'est un outil qu'ils ont tout de suite compris et correspondait plus à leur façon de travailler de toute manière. Donc là zéro résistance au changement.

Les profils plus expérimentés, alors il faut savoir que le recrutement c'est un secteur avec des personnes très jeunes donc les profils plus expérimentés ce n'est jamais que des gens qui ont entre 30 et 40 ans, mais qui travaillent depuis plusieurs années chez Talentus. Chez ces personnes-là il y a eu des résistances au changement assez fortes, qui existent toujours encore un peu euh à l'heure actuelle.

Et vous savez à peu près dire les causes de ces résistances ?

Par exemple, par le passé, les recruteurs avaient une vue sur les contrats des intérimaires. Actuellement, comme on a un service interne administratif qui s'occupe uniquement de la mise sous contrat, il y a plus d'intérêt pour les recruteurs d'avoir un regard sur les contrats des intérimaires parce que le job des recruteurs ben comme le nom l'indique c'est de recruter des candidats pour nos clients. Et donc ils avaient la frustration de ne pas avoir de vue sur ces informations, alors ils ont toujours une vue sur le salaire des candidats qu'ils mettent au travail, les durées des missions mais ils ont pas de vision sur les horaires que vont faire les candidats, fin ils ont l'horaire de base mais ils n'ont pas fin plus le contrat du candidat sous les yeux. Et donc ils ont eu des difficultés et il y a aussi des difficultés, mais qui sont pour moi des fausses difficultés. Un outil informatique aura toujours des bugs, il y aura toujours des kwaks, dans 90 % des cas c'est parce qu'on ne fait bien les choses et dans 10% des cas parce que à l'heure actuelle il y a un problème de réseau, il y a une partie de la plateforme qui ne fonctionne pas mais bon dans 90% des cas c'est une erreur humaine. Et donc ils ont la sensation de se dire

« ben ça ça fonctionne pas » ok peut être que ça fonctionne pas aujourd'hui à l'instant, mais dans deux heures ça fonctionnera ou tout simplement c'est un outil qui est là pour te simplifier la vie et qui n'existait par le passé donc prend ce qu'il y a de bon à prendre et oublie qu'une fois sur cent il y a un bug.

Et vous diriez aussi qu'il y a un peu de peur de l'inconnu dans ce cas ?

Tout à fait, il y a la peur de l'inconnu et aussi la peur avec la digitalisation c'est que grâce à la digitalisation tout se voit. À l'heure actuelle, j'ai accès à pas mal d'informations qui pourraient vraiment permettre quasi minute par minute de voir l'activité des collaborateurs Talentus. Bien sur, je passe pas mon temps à faire ça, ça m'intéresse pas mais donc les personnes ont la sensation qu'ils peuvent vraiment être tracés et contrôlés et dans une entreprise avec un management qui est assez cool parce que bon on a un management très facile à vivre ça donne l'impression d'un gros changement à part que le management peut prendre le choix d'utiliser ça comme un outil de contrôle ou pas.

Et donc vous m'avez dit pour accompagner tout ce changement c'était sous forme de e-learning, et donc ça consistait réellement en quoi ?

Alors il y a une petite vingtaine de vidéos sur chaque fois les chapitres différents dans la base de données. Par exemple la base de données c'est un outil qui permet de gérer les mails, de rechercher des candidats, de lancer les précontrats des candidats, de travailler sur une base de données clients, de faire des matchs entre les clients et les candidats, donc ça permet tout ça. Et donc par exemple on avait une vidéo « comment travailler la boîte mail » parce qu'avant on utilisait outlook et maintenant on passe via un nouvel outil. Comment créer une publication et la mettre sur différents canaux, comment retrouver les candidats, comment créer les candidats, comment créer une nouvelle entreprise dans la base de données, bref il y avait tout un volet comme ça et on continue à créer des volets d'e-learning pour permettre aux candidats d'aller plus loin toujours sous forme de vidéo qu'ils peuvent consulter à tout moment, qui sont mises dans les bons chapitres de la base données donc accessibles en un clic. Et quand ils ont un doute ou quand ils rentrent en fonction chez nous ils peuvent vraiment consulter le panel de vidéos.

Est-ce qu'il a été décidé d'engager une personne spécifique en charge de développer cet outil ? par exemple avec l'it ?

Pas tout à fait, en fait les personnes qui ont travaillé sur le projet étaient toutes des personnes qui venaient de l'entreprise et qui soit mettaient leur fonction de recrutement sur le côté et retournaient après le développement de l'outil dans leur fonction de recruteur. Soit sortaient de leur fonction de recruteur et travaillaient sur le projet sur une grosse période. Vraiment la partie intensive ça a duré un petit six mois où c'était du full time.

Et donc maintenant quand il y a par exemple un bug ou quoi qui s'en charge ?

Alors c'est une des personnes qui était recruteur chez nous qui a quitté complètement son poste de recruteur et qui maintenant gère de a à z l'implémentation du programme.

Donc c'est un peu, pas une promotion mais un changement de fonction ?

Oui c'est une pure création de fonction pour une personne interne. Quand on était à six dans le groupe de projet au début, on était assistés par la société qui vend ce logiciel. Donc ils sont assez présents au moment de l'implémentation et du développement. Après on travaille avec la plateforme qui est utilisée par tous les collaborateurs du groupe et nous en tant qu'administrateur du système, ma collègue Déborah travaillait en full time sur le programme moi je travaille quelques heures par semaine pour les francophones et donc on a accès à une plateforme de développeur qui nous permet de valider des nouvelles options, d'en supprimer

mais ça demande pas d'être développeur IT. Ça demande juste de comprendre comment le programme fonctionne et d'avoir quand même un esprit analytique, d'être à l'aise avec ça mais ça demande pas d'être IT.

Quelles sont selon vous les compétences qu'on doit avoir pour gérer ce genre d'outil ?

Je crois qu'il faut avoir la connaissance du terrain parce que sinon ça peut être vite la catastrophe, des compétences analytiques, des compétences de gestion de projet pour faire les choses dans le bon ordre donc ça c'est plus des compétences d'organisation. Euh et surtout être prêt au départ de savoir que pendant 6 mois on va mettre énormément de temps et d'énergie là-dedans.

Et est-ce que par rapport à cette implémentation vous avez ressenti un gain de temps dans vos activités ? comment se manifeste ?

Clairement, à l'heure actuelle on travaille plus du tout de la même façon qu'il y a deux ans. Alors c'est pas toujours facile pour moi d'avoir une réponse super objective parce qu'il y a plus de deux ans j'étais recruteuse maintenant je ne le suis plus vraiment. Néanmoins je travaille régulièrement avec les équipes, je suis quasi tout le temps dans les bureaux avec mes équipes. Avant on pouvait pas faire du surf dans notre base de données, l'ancienne base de donnée ne permettait pas de rechercher correctement des candidats donc tous les candidats venaient d'un input externe. Qu'est-ce que j'entends par là ? c'est le recruteur qui fait de la recherche pour linkedin, jobat, step stone donc il pouvait inscrire le candidat dans la base de données après il y avait pas de bon outil qui permettait de le retrouver dans la base de données. Donc soit on avait des bons recruteurs qui avaient une très bonne mémoire et qui faisaient super bien le travail, soit on avait des recruteurs qui avaient des difficultés comme les profils plus juniors pour se dire où je dois chercher. D'autres collaborateurs plus expérimentés qui savaient plus jongler avec toutes ces informations.

Maintenant les recruteurs juniors font de meilleurs résultats que les recruteurs seniors parce qu'ils ont la possibilité de retrouver tous les candidats qui sont inscrits dans la base de données et donc ils ont l'entièreté des candidats à leur disposition donc ça peut aller vraiment beaucoup plus vite. Et ils ne perdent plus de temps sur tout ce qui est administratif car ce n'est plus du tout dans leur fonction donc oui il y a un gain de temps. Ça se traduit aussi au niveau des chiffres tout doucement.

Et est-ce qu'on peut dire aussi que ça a amélioré la qualité du travail ?

Euh je dirais que c'est pas l'élément le plus significatif, je crois que ça a plus alimenté la réactivité que la qualité. La qualité on reste stable par rapport à avant

Est-ce que vous avez remarqué d'autres éléments en lien avec une augmentation de la productivité ?

Pas tout à fait, je crois qu'en fait un des changements majeurs aussi une fois que l'outil est implémenté c'est que les personnes dans le recrutement c'est un secteur où il y a du turn over que ce soit chez talentus ou dans les autres boîtes. Ce qui fait que nous avons toujours beaucoup de recrutement ouvert et avoir un outil performant avec une digitalisation beaucoup plus forte que par le passé nous pousse à recruter un nouveau style de personnes qui vont être performantes avec ce genre d'outil. On ne va plus recruter comme il y a cinq ans et on ne recherche plus les mêmes profils qu'il y a cinq ans.

Si vous deviez donner trois avantages et trois inconvénients à la digitalisation ?

Euh avantages le gain de temps lié à l'automatisation, le fait d'avoir un outil unique où toutes les informations se retrouvent dedans, je sais pas si on peut réellement le mettre en avantage

mais oui c'est que pour moi ça reste des outils qui vont être développés et qui très régulièrement pourront apporter une valeur ajoutée nouvelle, c'est une évolution constante permettant de rester au taquet par rapport à la société.

Et pour les inconvénients je dirais que peut-être la perte de personnalisation ça c'est quelque chose sur lequel on doit travailler de manière générale, je dirais qu'il ne faut pas confondre vitesse et précipitation pour ne pas perdre en qualité. Et troisième point faible ça fait que nous en interne au niveau des recrutements on doit être plus exigeant par rapport aux profils qu'on recherche avoir un esprit it et analytique en plus des compétences du recruteur standard.

μ

7.1.5. Retranscription entretien Entreprise anonyme

Entretien réalisé le 21 juillet 2019

μ

Comme on avait dit la clause de confidentialité dans le sens où je vais te parler de mon expérience mais j'ai-je ne peux pas parler au nom de l'entreprise.

Pouvez-vous faire une présentation globale de votre entreprise ainsi que de votre service RH ?

Je travaille dans une entreprise où il y a environ 200 personnes, c'est une entreprise à orientation sociale au niveau du service RH ça fait quelques mois qu'il y a des changements donc le service n'est pas encore définitivement finalisé donc il y a eu des changements de fonction entre temps et donc il y a une DRH, une personne responsable du recrutement donc plus le RH soft et plus payroll.

Quel est l'outil que vous avez implémenté et qui selon toi est le plus important ?

Quand je suis arrivée dans l'entreprise, il y avait déjà à disposition un intranet donc je n'ai pas participé à son implémentation en tant que tel c'est vrai qu'il y avait des difficultés au niveau des mises à jour de cet ordre-là et donc du coup comme on est plusieurs entreprises qui dépendent d'un siège on a basculé vers un intranet commun à toutes les entreprises qui est mis à jour par un service commun et donc tous les documents peuvent se retrouver comme par exemple si je prends le service RH uniquement tout ce qui est règlement de travail, communication documents tout se trouve sur le commun.

Pour toi c'est plus de la digitalisation ou de l'informatisation ?

Pour moi je m'orienterai plus vers le volet informatisation car digitalisation fonctionnait comme ça déjà avant pour moi on peut confondre les choses puisqu'il est toujours nécessaire d'avoir un lien avec la personne de contact si on prend la partie RH ou payroll où la documentation est présente mais le volet humain reste. C'est plus avoir accès à l'information de manière plus rapide et facile.

Est-ce que tu sais combien de temps ça a pris pour implémenter le système et qu'il soit réellement au point ?

Je connais pas le travail qui a été fait derrière l'outil donc quand on s'est dirigé vers un intranet commun mais à mon avis il a fallu une bonne année car du coup on a basculé vers cet outil de gestion et puis au fur et à mesure on s'est rendu compte à l'utilisation qu'il manquait telle ou telle chose, que le programme n'était pas nécessairement clair donc pour qu'il puisse rouler comme il roule maintenant avec le volet communication donc il y a des communications qui sont faites de manière régulières sur le site, je dirai une bonne année.

Selon toi qu'elles sont les réels avantages d'avoir un intranet ?

Pour moi les avantages c'est un accès à l'information rapide pour les collaborateurs donc s'il se pose une question sur la réglementation. Un exemple courant : je dois faire appel à un congé parental quelles conditions je dois remplir, qu'est-ce que je dois faire, que dois-je fournir comme documents, qu'est-ce que je dois demander à mon employeur, qui je peux contacter voilà c'est beaucoup plus rapide que de commencer à prendre son téléphone appeler une personne de contact etc. ça dégage également du temps pour faire autre chose au niveau RH.

Pour toi c'est réellement un gain de temps ?

Oui

Tu le vois réellement comment, vous avez plus de temps pour faire d'autres tâches ?

Tout à fait maintenant que l'intranet roule en vitesse de croisière, si je prends par exemple le service RH au niveau des heures d'ouverture on voit qu'il y a beaucoup moins de collaborateur qui se déplacent pour voir tel ou tel document pour avoir l'information puisqu'ils l'ont directement sur l'intranet et du coup quand ils viennent vers le service c'est pour d'autres demandes et d'autres questions, c'est moins juste pour des questions styles un changement de compte bancaire et bien c'est expliqué donc c'est simples les questions superflues sont moins récurrentes.

Donc tu n'as pas participé à l'implémentation mais sais-tu si à la base avant de faire ce changement, il y a eu une réelle définition des besoins, s'ils ont pris le temps de se dire, on doit arriver à ça car il manque ça et ça dans l'ancien système ?

Tout à fait c'est pour ça qu'on a basculé dans le nouveau système car l'ancien qui était utilisé dans l'entreprise de manière différente était devenu obsolète y avait des informations différentes sur chaque intranet et donc le but c'était vraiment d'en avoir qu'un seul où tous les collaborateurs ont la même information au même endroit donc il y a eu effectivement toute cette étude d'analyse de besoins par service puisqu'il n'y a pas que le service RH en tant que tel c'est pour ça que ça a mis du temps y a eu des groupes de travail qui revenait dans les entreprises pour voir si cela correspondait bien à leur besoin.

Est-ce qu'il y a eu certaine résistance au final quand ça s'est implémenté ou ça s'est implémenté tout facilement ?

Ça s'est passé très facilement, le programme est très intuitif ou contraire comme ça fluidifie l'information, je pense que tout le monde finalement y trouve son compte et c'est beaucoup plus facile d'utilisation pour tout le monde.

Avez-vous eu une formation sur ce nouvel outil ou c'était juste on vous l'a donné et il fallait chercher par vous-même ?

Il y a eu des communications, des séances d'informations, comme on est une grande entreprise, il n'était pas possible de former tout le monde mais une communication des explications donc le changement a effectivement été suivi depuis par l'équipe en charge du projet.

Qu'est ce qui alimente cet intranet ?

Comme l'intranet reprend tous les services de l'entreprise, y a des personnes désignées pour les alimenter.

Il y avait des groupes de travail, y a-t-il eu des personnes spécifiques qui sont en charge de continuer à développer au niveau contenu mais aussi être en lien entre le côté informatique, la face cachée de l'outil et ce que les collaborateurs voient réellement ?

Oui en effet, y a certaines personnes en charge du volet informatique, y a des collaborateurs en charge de la maintenance plus au niveau informatique, certaines personnes ont des postes spécifiques en plus de leurs fonctions pour faire l'interface entre les personnes qui alimentent et le volet informatique, par exemple s'il y a des suggestions parce que on estime que tel ou telle chose n'est pas placée au bon endroit ou si il manque des informations, ils analysent les demandes et voient avec l'informatique si c'est possible, si c'est pertinent et après c'est eux qui prennent en charge le suivi.

Et la personne de référence, c'est quelqu'un qui a changé de fonction qui a été mis dans ces fonctions ou vous avez engagé une autre personne ?

Ça l'était déjà dans tout ce qui est communication interne, la personne avait déjà en charge, en générale c'est les personnes qui avaient déjà en charge le précédent intranet, elles ne font pas que ça mais ça fait partie de leur fonction

Quelles sont selon toi les compétences que ces personnes doivent avoir justement pour gérer un outil de ce genre ?

De toute façon il y a déjà tout ce qui est le volet informatique donc il faut avoir certaines compétences à ce niveau-là aussi rédactionnelle, parce qu'il y a des communications, des mises en page et puis je prends l'exemple si il y a un gros changement, l'objectif c'est aussi d'informer les gens, donc je vois à ce niveau plus le lien entre communication et informatique

Au niveau gain de temps c'était réel mais vois-tu d'autres éléments qu'on pourrait qualifier d'augmentation de la productivité. Par exemple trouves tu que ça permet un meilleur travail de qualité au niveau RH et au niveau des informations que vous avez au niveau des demandes est c'est plus ciblé d'office

Le gain de temps ça c'est clair donc gain de productivité au niveau du service RH car du coup les collaborateurs peuvent se centrer sur d'autres tâches ce qui n'était pas forcément possible avant, donc je pense que ça a un lien.

Est-il possible selon toi d'avoir un document des étapes qui ont été suivies ?

Pas possible car je n'ai pas participé en aval donc je ne pourrais te fournir ce type de document car ce n'est pas dans mes responsabilités.

Mais en fait pour être sûr d'avoir bien compris, les managers vous envoient des informations qu'ils souhaitent mettre sur l'intranet ou il n'y a que des infos RH ?

Non au départ il y a eu toutes une enquête au niveau des besoins de tous les services donc l'intranet ne concerne évidemment pas que les RH c'est tous les domaines de l'entreprise et au niveau des feedback, donc ce n'est pas que les managers mais tous les collaborateurs qui peuvent le faire, qui ont la responsabilité du contenu puisque finalement tous les autres métiers, tous les autres services l'information provient du terrain pour certains éléments donc tous les collaborateurs ont le pouvoir de pouvoir faire des feedback.

La personne de référence est dans l'équipe RH ?

Ouais c'est ça

L'entreprise était très en demande d'avoir à un seul niveau toutes les informations nécessaires et pertinentes pour tous les services et tous les métiers donc ça a été vu comme quelque chose de très positif et donc ça a roulé très bien il n'y a aucune peur et même au niveau formation comme le programme est très intuitif et renvoie vers d'autre programme. Par exemple en RH il renvoie vers d'autre programme donc c'est très facile et il n'y a pas eu besoin de suivre les

collaborateurs dans le projet comme ça s'est fait au fur et à mesure, je trouve que ça c'était très facile. Les collaborateurs étaient déjà habitués donc ça a sûrement favorisé à ce que ça se passe au mieux. Ils ont eu le sensation et l'impression que l'information est plus accessible et qu'il y a une certaine transparence qui existait déjà en fait et qui en fait est beaucoup plus fluide, plus visible car le système est beaucoup plus clair et mis à jour beaucoup plus régulièrement. Le process est beaucoup plus fluide.

Et c'est un intranet divisé par métiers par entreprise donc une entreprise située à liège, l'autre à nivelles. Peut-on faire un onglet je veux juste voir les infos de nivelles ?

Oui c'était nécessaire par métier puisqu'il y a des métiers différents et donc c'est ciblé en fonction de la province ça c'était nécessaire mais si on prend les informations purement RH là elles sont globales.

Donc il y a des filtres en fonction de ce qu'on cherche en fonction de la province ?

Les informations sont fournies en fonction de ce que l'on demande et ensuite on communique les informations c'est plus rapide pour les collaborateurs

μ

7.1.6. Retranscription entretien 2 Léonidas

Entretien réalisé le 29 juillet 2019

μ

Peux-tu me présenter Léonidas ainsi que son service des ressources humaines ?

Leonidas c'est une société familiale c'est une entreprise privée qui appartient à la même famille depuis plus de 100 ans donc ça c'est une particularité qui occupe plus de 400 personnes à travers le monde et plus spécialement en France et en Belgique, on a aussi un certain nombre d'employés au Pays Bas, en Allemagne, aux USA et à Hong Kong mais les marchés principaux sont sur la Belgique et la France. La Belgique reste notre premier marché et la France le deuxième. Mondialement on a plus de 1300 points de vente en Belgique plus de 400 points de vente et en France 350, avec l'ambition de continuer à se développer en dehors de l'Europe sur quatre marchés principaux l'Allemagne, les USA, l'Angleterre, et le Brésil. Quatre cents personnes, 350 en Belgique et 50 en France avec de pic d'activités saisonnières assez importante ou l'on passe jusque 600 personnes. Au niveau de l'équipe RH nous sommes 6 personnes la directrice des Ressources Humaines, deux HR, HR managers et HR BP fonction support personne pour les personnes pour le département marketing, le relationnel mon rôle et Karine pour la paie.

Avant de mettre en place Success Factor, quelle était la situation ?

La situation de début c'est qu'à l'époque, on avait pas la personne qui était dédiée pour ouvrier et fonction support et donc je m'occupais de cela en plus et le fait d'avoir un site sans base de données derrières et il n'y avait aucune possibilité d'assurer les candidats qu'on avait bien reçu leur candidature et ça a impliqué beaucoup de travail manuel vers les candidats, aussi le fait qu'on a beaucoup de succursale et que les plus gros points de vente se sont des indépendants, on ne gère donc pas ici au niveau du siège l'ensemble des recrutements et dès qu'il y avait un point de vente qui ouvrait un magasin, comme on avait pas un site qui permettait de réagir directement avec des questions filtres ou des réponses automatiques, ce qui faisait qu'on était sollicitée par des questions de candidats, pour lesquels on devait souvent répéter la même chose car on ne pouvait pas synthétiser des réponses vers les candidats et avec Success Factor, on peut mettre des questions filtres et si la personne dit qu'elle n'est pas prête à travailler dans un

périmètre d'autant de km ou de ne pas parler certaines langues, ils reçoivent automatiquement un mail de rejet ce qui facilite aussi le travail.

C'est surtout deux gros pôles, l'évaluation et le recrutement qui ont été développé ou il y a d'autres modules qu'on peut rajouter ?

Bien sûr c'est un outil qui peut englober tous les activités RH donc tu peux avoir recrutement, développement, plan de formation, même paie tout ce qui est au niveau bonus, donc c'est un outil qui peut englober toutes les fonctions RH. Donc pour commencer vu qu'on avait pas d'outils HR en interne et qu'on voulait garder le master.... Au niveau payroll, on a commencé pour le recrutement et évaluation car ça a un certain cout de licence et de support donc on a commencé avec les choses qui nous prenait le plus d'activités opérationnelles pour lequel on avait plus de temps à dégager au niveau des équipes c'était ces deux activités.

Du début de processus d'implémentation à la fin ça a mis combien de temps ?

Normalement, ça prend deux semaines mais le fait que l'on a eu trois changements de directeurs rh avec trois visions différentes, on a souvent eu le projet qui a été mis en ...ça a fortement prolongé l'implémentation mais je dirai qu'il faut compter trois mois pour ce genre de projet si on fait abstraction des imprévus. Ça nous a pris dix-huit mois mais parce que le projet a souvent été mis en ...déjà pendant huit parce qu'il ne voulait pas dégager le budget des consultants, l'implémentation a coutait 30000 euros on avait pas de suite d'accord parce qu'on avait un nouveau SIO. C'est très atypique du timing. On reçoit le projet et avec les communications tu peux mettre six mois mais avec l'arrivée de Hilde c'était prêt pour décembre. On a mis trois mois, six mois si on implique les communications vers les équipes.

Quelles étapes vous avez suivi pour mettre en place, à la base vous avez fait une analyse des besoins ?

C'est l'une des raisons pour lesquelles le projet a été retardé car chacun de directeur RH avait des attentes différentes au niveau de l'outil. Il faut définir les processus, quel flow tu vas avoir, définir les pouvoirs d'accès, à quelles informations et là tu peux avoir des visions différentes et quelles sociétés, y a des sociétés où les choses sont plus centralisées chez le RH, d'autres sociétés où c'est plus centralisé chez les managers. Y a des choses où c'est plus transparent, c'est le collaborateur qui commence, le manager qui suit, puis et vu les changements de directeur RH on allait des voies assez différentes, donc il fallait être sûr que cette vision allait dans la vision du business donc on a plus passé du temps sur l'alignement là-dessus mais en soit sur l'implémentation en tant que tel, une fois que c'était claire sur le processus, sur les timeline, qu'on voulait le faire, l'application managériale sur quoi pour un peu la calibration. Une fois que tout ça a été décidé, c'était tout simple, y n'y avait plus qu'à écrire les processus et faire le testing et avec les consultants pour s'assurer que tout ce qu'on voulait qui apparaisse dans l'outil apparaisse correctement après c'était des questions de vocabulaire, est ce que c'est bien ce mot-là, est ce que l'on parle de comportement ou de compétences, d'attitudes, c'est des débats éternels en RH. Voilà si on avait pas eu les instabilités qu'on a eu au niveau de l'équipe, au bas mot je pense que le premier processus au niveau technique on a pas eu beaucoup de soucis.

Quelles sont les avantages de ce nouveau programme ?

Professionnaliser la fonction RH. Lorsqu'un moment c'était plus faire du publipostage, faire de l'impression de documents, la fonction RH est une fonction très administrative voir secrétaires et le rôle de RH doit plus être dans la communication, dans le suivi du processus, le fait de s'assurer que le processus ait un niveau de qualité important mais c'est vrai que si tu passes par des systèmes papier, tu dois t'assurer que chaque personne ait reçu son document en temps et

en heure, et tu responsabilise ni le management, ni le collaborateur par rapport à son évaluation et par rapport à la prise en main de son développement. Maintenant dans le fait que son processus qu'il n'y avait pas avant, il y a l'autoévaluation c'est-à-dire que c'est le collaborateur qui commence le processus donc c'est lui qui se soucie de s'assurer qu'il démarre le processus d'évaluation, qu'il s'assure qu'il ait au moins un rendez-vous. Donc tout ça ça a diminué la charge de travail bête au niveau du RH, ça a permis que le collaborateur se sente responsabilisé dans le processus car ce n'est plus vu comme un processus RH mais plutôt comme un processus de management pour eux et que la fonction RH est là pour les accompagner dans ce processus en leur donnant des formations, en leur donnant des infos pour faire un bon feedback ou bien apporter le besoin de développement des personnes que tout ça soit constructif et surtout comment gérer au mieux la communication plutôt que le faire et chasser après les papiers. Ça change aussi la perception du business par rapport aux Ressources Humaines. Et non pas de voir les RH comme un policier qui dit on a pas reçu les documents en temps et en heure mais plutôt comme un partenaire et pouvoir lui dire je n'ai pas m'adresser à tel collaborateur, je ne sais pas comment l'amener, le collaborateur peut parfois mettre ses angoisses sur la table et dire voilà on redoute ces moments-là, ça permet de rééquilibrer les échanges, à ce moment-là je dirai que ça a apporté un plus, ça permet aussi plus de transparence par ce que le processus est vu par le collaborateur, ils savent qu'il y a une calibration, que le manager voit le taux d'évaluation, que le manager sait qu'après qu'il ait mis son commentaire que le collaborateur voit le commentaire ça a mis plus d'équilibre, avant ce n'était que le manager qui faisait l'évaluation, chacun pouvait mettre son feedback plus de sentiment d'équilibre et de transparence dans l'échange c'était top down. Ça a amené feedback certaines vues la culture de management qu'on veut instaurer chez Léonidas parce qu'il y a des points de développement là-dessus à tous les niveaux. C'est un prétexte pour réaborder certaines choses plus difficiles à aborder quand le processus est lourd et par papier. Quand on est a chassé les documents, on a moins de temps pour se consacrer à l'échange à proprement parler. Plus de professionnalisme au niveau de recrutement par rapport à l'extérieur par ce que quand tu as un site ou une mailbox et qu'il n'y a pas d'arabesque derrière tu n'as pas la possibilité de faire des recherches de candidats, tu n'as pas la possibilité de répondre à tous les candidats de façon automatisée. Lorsque le poste se clôture, tu ne sais pas envoyer de messages automatiques comme quoi s'est clôturé, toutes des choses qui peuvent donner une très mauvaise image de l'entreprise.

Et je pense que les personnes ne s'attendent pas à ce qu'une entreprise comme Léonidas n'ait pas ce genre d'outils en place. Quand tu n'as pas ce genre d'outils, tu es régulièrement sollicité par la réception, par téléphone pour donner des explications et toi-même tu n'es pas fière parce que tu n'es pas en mesure de donner le minimum de ce que les gens attendent en termes de réponse et de suivi de leur candidature.

Pour toi ça a augmenté la productivité ?

Pour le recrutement, très clairement, c'est un gain de temps et plus de professionnalisme car les gens reçoivent un mail automatisé lorsque le poste est clôturé, ce qui était strictement impossible dans une mailbox. Car les gens pouvait aussi bien envoyer des publicités, postuler pour l'ouverture d'un magasin....c'était impossible avec une équipe de cinq personnes de répondre à ça et ça donne une image pas du tout en ligne avec ce que les gens peuvent attendre de nos jours d'une entreprise avec la renommée et la taille de Léonidas.

Penses-tu que ça a amélioré la qualité, c'est une qualité supérieure ? Votre travail est mieux grâce à cet outil ?

Je pense que c'est un peu trop tôt de parler, je parle surtout en termes de qualités, d'automatisation, d'être moins dans un rôle opérationnel support et plus dans un rôle de partenaire vraiment c'est là, pour vraiment aller vers une qualité perceptible par toutes les

parties. Il faudrait le deuxième cycle d'évaluation pour être plus complet. Je pense que l'année prochaine les gens vont vraiment remarquer toutes évaluations dans la qualité parce que l'on fera tout un cycle dans l'outil alors que cette année on a fait qu'une évaluation dans l'outil. Je pense que l'année prochaine se sera d'avantage ressenti.

Lorsque vous avez fait la communication que cela allait être implémenté, avez-vous eu des résistances au projet ?

Toujours le même type de résistances quand tu mets ce genre de système en route, les gens disent « ah on va faire le travail du RH » qui est une remarque que l'on a eu à chaque implémentation d'outil mais après l'usage au contraire les gens étaient assez contents car ils trouvaient que le système était assez facile. Il faut dire qu'on les a énormément soutenus, on a encodé les objectifs, on a mis les photos à jour, donc on a vraiment essayé de faire même ce qui allait au-delà de notre rôle. Ce n'est pas le rôle du RH. On a tout fait pour faire passer le système car on avait implanté d'autres systèmes en parallèle et on savait que les gens étaient fort sollicités et on ne voulait pas louper l'acceptation du projet à cause de ça. Ici pour l'instant même au niveau du public ouvrier, il adhère à ce système, il s'avère que c'est beaucoup plus simple que ce qu'il ne pensait donc à part des personnes qui ont des aversions avec l'informatique, une certaine peur de l'inconnu, je n'ai pas vraiment ressenti mais les personnes dont je sais qu'ils sont moins confortables avec l'informatique ou qui sont plus confortables avec le papier parce qu'un papier c'est signé. Le fait que ce soit informatisé, ils ont plus de mal et donc opposent plus de résistances parce qu'ils ont plus de difficultés à entrer dans le système pour mener les discussions, pour atteindre les objectifs et s'assurer que les choses sont faites alors qu'avec le papier tout est à peu près pré-mâché et donc il y a un peu moins à faire. C'est lié aussi au fait qu'on est une société familiale et beaucoup de gens d'autres générations qui sont beaucoup moins dans l'informatique, il faudra les accompagner jusqu'à ce qu'ils soient beaucoup plus confortables, aller dans le terrain, suivre plus. C'est un travail prévu avec certains groupes l'année prochaine.

Et comment allez-vous faire justement ?

Faire avec eux, faire des sessions en petits groupes, faire en deux fois en cours et puis sur le terrain dans les magasins parce qu'il y a des gens qui sont moins à l'aise avec les systèmes, il faut faire avec et suivre plus. Mais ça commence déjà à tâtonner par le fait qu'on a déjà plus de questions de magasins, par les ouvriers et là on va proposer que nous on les accompagne dans le terrain pour les échanges et puis aussi au niveau des feedback des collaborateurs, on voit s'il y a des désaccords avec les managers puisqu'on a accès aux informations et on peut se dire que les échanges ne se sont pas fait de façon la plus constructive ou la plus positive et là on va peut être dire que la prochaine fois ils peuvent peut être impliquer plusieurs collaborateurs qui sont en désaccord avec la notation, l'évaluation et on pourra voir que les objectifs ou les feedback n'ont pas été bien fixés en amont, qu'ils n'ont pas été bien communiqués tout au long de l'année et ça se ressent en fin d'année et là on essayera de les accompagner d'avantages et plus régulièrement.

Est-ce que tu penses qu'il est mieux d'engager une personne spécifique qui serait en charge du développement de l'outil ?

Non c'est juste qu'on est une société avec cinq personnes et une personne qui fait tout c'est pas possible. C'est toujours plus luxueux si on a une personne qui s'occupe que de ça mais il faut être réaliste dans une société comme Léonidas on ne peut pas avoir une personne qui ne s'occupe que de l'implémentation des systèmes d'autant que c'était assez exceptionnelle qu'on implémente un système de ce type. Oui dans des grosses sociétés, où j'ai travaillé, il y avait des gens qui s'occupaient principalement des systèmes et nous on était plus au niveau de

l'orientation, des communications et des suivis, alors qu'ici j'ai eu plusieurs casquettes de coordinateurs, de techniciens, de masters data du projet mais c'est lié au fait que c'est une petite société et que l'on doit tout faire nous-même.

Qui maintenant va gérer la maintenance

Normalement, la maintenance peut être automatisée si on crée un pont avec l'IT. La réponse n'est pas claire, je suppose que ça va être soit ma responsabilité soit la responsabilité d'une personne de l'équipe de Karine comme tenir le logiciel à jour parce qu'on va le maintenir systématiquement tous les jours, une fois par mois, on va faire un mastercleaning...c'est des choses qui doivent se discuter et être réalistes dans la charge de travail de tout le monde.

C'est plus quelque chose qui se rajoute à une fonction déjà existant ?

Disons que la difficulté que l'on a c'est que si cet outil est implémenté dans son full potentiel, il est lié à la paie et tous les changements qui sont fait à la paie sont automatisé. Malheureusement ce pont coutant cher, il réimplique de faire tout un data manuel. En fin de compte le temps que l'on gagne avec le publipostage ne va pas être perdu puisqu'on doit faire du double master data c'est sure que lorsqu'on te vend ce type de solutions, on te vend ce type de solution mais pas intégré dans le système de base et donc c'est beaucoup de cout qui ne sont pas connus en amont et qui sont souvent sous-estimé par les sociétés et après tu dois chercher des solutions, l'implémenter et tu es pieds et poings liés mais ce sont des couts relativement important pour une société de la taille de Léonidas. Donc je peux comprendre qu'il y ait des hésitations entre embêter l'équipe deux jours sur l'année pour mettre master datas en ordre et voir si ça vaut le coup de faire le pont avec la paie, c'est des discussions ouvertes, la solution n'est peut-être pas optimale mais je comprends que le coût pour optimiser cela est tellement important à l'échelle de Léonidas qu'il faut voir si cela les vaut.

La pour l'instant si vous avez un nouveau collaborateur, vous devez l'encoder vous-même dedans ?

C'est ça exactement la même chose que ce que Karine fait pour la paie donc c'est juste que c'est un double emploi Karine le fait en M5 et moi je dois le faire en SCP, car les programmes ne sont pas interconnectés ensemble. L'avantage est que si on avait le pont, Karine le fait et c'est automatiquement chargé dans le système. Il y a un gros travail d'intégration au niveau des outils et c'est en fonction des priorités du département IT que l'on voit ce que l'on fait, voir si dans le futur on va faire SAP pour la paie c'est des questions qui sont ouvertes en attendant on fera certainement plus de manuel. Si dans le futur cela peut être implémenté se sera la rolls. On avait rien et on a déjà une voiture. Mais c'est déjà pas mal c'est déjà plus professionnel que les systèmes papiers.

Il y a un gain de temps vous ne devez plus faire un double emploi, un réencodage de la version papier pour tirer les rapports.

Non puisqu'à un moment on faisait juste un publipostage, j'étais sur Excel puis on faisait un publipostage, c'était la tache de HR. Mais ce qui est pas mal c'est qu'en quelques clics on peut savoir combien de personnes dans les départements, le nombre d'évaluation, plus besoin de compter tu sais via le système combien de personnes ont atteint les objectifs. Tu sais avoir des renseignements de façon plus rapide c'est un gain de temps sur la fonction RH et le business partners mais ça n'a pas fait un gain de temps sur l'aspect opérationnel parce que l'on a pas pris toutes les options.

Quels sont les vraies compétences pour ce genre d'outil ?

A ce niveau, il y a des gens qui sont plus agiles avec l'informatique mais c'est un outil qui est relativement facile d'accès et user friendly. Il y a des outils plus compliqués qui demandent parfois plus d'affinité avec l'informatique. Il faut beaucoup de compétence en project management parce qu'il y avait beaucoup de changements surtout que l'on changeait le site donc il fallait faire l'interface avec le site. Ça demande un bon retroplanning un bon suivi en rétromanagement, beaucoup d'alignement avec toutes les parties concernées, beaucoup de communications et la vision du DRH est bien traduit dans l'outil que le business est bien aligné avec la façon de vouloir procéder donc ça demande beaucoup d'efforts de communication d'aligner les différents points de vue et de trouver les solutions. Ça demande aussi des habitudes d'aller dans le terrain et prêcher la bonne parole pour voir l'engagement des gens en amont, pendant et après

Avec IT, il y a une connexion ?

Non ici je n'ai pas eu de support du département IT. Je les tenais informé par réunion, j'ai essayé de tenir compte de leurs desideratas mais objectivement j'ai fait des choses qui dans les autres sociétés auraient été pris en mains par l'IT.

J'étais dans le rôle de Hilde car dans les autres sociétés où j'ai travaillé, comme c'était IT qui gérait je donnais plus des commentaires RH, la formulation, la terminologie, les compétences plus sur le projet RH mais vraiment le project management c'était IT, ici c'était l'inverse j'avais le project management IT et le support RH avec Hilde mais je n'avais pas quelqu'un avec moi, le testing j'ai fait ça aussi toute seule. Je n'ai pas eu quelqu'un de l'IT qui a testé.

Comment s'est passé le testing ?

J'ai fait un faux cv et postulé pour des jobs que j'ai créés moi-même. J'ai essayé de voir s'il y avait des bugs techniques. Parfois c'était de mon niveau et je savais les régler et parfois avec mes accès d'administrateur et le manuel j'essaie de résoudre sinon je passais par le consultant pour voir ce qui s'était passé parce qu'ils m'ont demandé vraiment l'expertise à l'IT pour configurer ça au mieux. C'était un partenariat avec le consultant qui était en charge de l'implémentation.

Et maintenant c'est implémenté, vous avez toujours les consultants que vous pouvez consulter ?

Non car tout cela ça a des coûts comme des abonnements qui sont relativement chers et le tarif des consultants est journalier donc on essaie d'éviter de les consulter car c'est des coûts. Donc j'ai demandé à des consultants car on a beaucoup testé le processus évaluation au niveau recrutement et on s'est fixé deux slogs pour encore tester plus en profondeur avec ce que j'avais comme visions par rapport à la réalité parce que je n'ai pas encore eu l'occasion d'aller en fond sur le module recrutement, donc c'est plus au point pour l'évaluation et là on va encore tester tous les mails automatiques que les candidats les reçoivent bien. Je vais faire un cv anonyme et refaire le processus avec Jorre, on va voir tous les points et on va essayer d'élucider tous les points à deux et voir si on doit à nouveau faire appel à un consultant

Et là ce serait mieux de le faire venir un jour ?

C'est un coût donc il faut voir pour avoir un abonnement pour les collaborateurs, pour le RH donc on va voir à quelques fréquences on est amené à les solliciter et voir la meilleure option, y inclure le coût de toi et moi et puis on fait une comparaison et on décide de ressource ou pas.

Trois avantages, trois inconvénients au digital selon toi ?

Les avantages sont la centralisation, tout est centralisé dans une base de données, automatisation de certains processus et possibilités d'avoir des rapports et des données analytiques ce qui fait que tu peux te concentrer plus sur l'analyse et sur des pistes de solutions, c'est inévitable, c'est le futur

Les inconvénients sont les coûts de maintenance, licences, adaptations et la dépendance par rapport au fait que tu peux avoir des modifications décidées par les sociétés mères des sociétés qui sont souvent américaines et donc qui ne sont pas adaptées aux législations belges. Parfois tu as des champs qui ne sont pas pertinents pour la Belgique ou tu as d'autres champs qui seraient pertinents auxquels tu ne sais pas avoir accès, donc une dépendance par rapport aux sociétés qui développent le programme et qui sont souvent américaines et le fait que c'est un outil RH mais tu es dépendant de l'infrastructure IT dans laquelle tu travailles donc c'est vrai qu'on a choisi cet outil car il y avait des visions d'harmoniser les choses sur SAP mais tu as la vision RH et pas toujours IT et donc l'inconvénient c'est que les besoins du business peuvent changer complètement et tu dois t'assurer que ton outil reste d'actualité.

μ

7.1.7. Retranscription entretien AGC Glass Europe

Entretien réalisé le 31 juillet 2019

μ

C'est quoi ta définition de la digitalisation parce que l'on y met un peu tout et n'importe quoi ?

Pour moi la digitalisation pure et net, c'est déjà quand il y a des datas, et donc qu'on peut vraiment faire des connexions entre les informations alors que l'informatisation c'est plus partir de ce qui est papier et le mettre façon sur l'ordi.

Mais actuellement quand on parle de Office 365 et tout ça tu le mets dans quelle catégorie ?

L'Office 365, c'est la nouvelle manière de Windows d'aider les gens à travailler à distance, tu n'as plus besoin d'être dans un même bureau pour partager une même armoire, je mets ça dans la digitalisation

Oui parce que cela permet d'avoir les restrictions de lieux, de temps

Le fait de passer de papier à tes fichiers Excel, je mets ça dans digitalisation.

Non ça c'est de l'informatisation par exemple chez Léonidas, les évaluations papiers, ils les mettent dans succès factor.

Ça c'est l'informatisation.

Et bien tu vois il y a une étudiante qui a fait son mémoire avec moi sur la digitalisation et l'informatisation et justement vu la difficulté qu'elle avait avec ça, elle mettait tout en digitalisation.

Par exemple au niveau recrutement, ça ressemble plus à la digitalisation parce qu'on a plus la contrainte des lieux, plus de contraintes alors que le simple encodage dans un fichier pour moi cela n'a rien de digital au final c'est juste une transcription.

Maintenant, ce qui a fait beaucoup beaucoup de différence dans la digitalisation c'est le fait que même avec l'informatique par exemple le mail a été vraiment le gros changement puisqu'on est passé de société gérée pour la Belgique, on peut maintenant gérer de n'importe où et l'on peut

passer de dix ateliers les uns à côtés des autres à dix ateliers dans des pays différents et ça c'est un gros changement.

Pouvez-vous me faire une brève présentation d'AGC ainsi que du service RH ?

AGC c'est un groupe dans le monde entier, on a plusieurs métiers, nous en Europe on a que le métier du verre, mais y a aussi la chimie et le display. Le display c'est ce que tu as pour la TV. En Europe, on a le verre et y deux grands domaines : le verre plat c'est la fabrication du verre et la transformation pour le bâtiment, double vitrage etc et pour l'automobile, le vitrage arrière, latéraux et toit ouvrant. Je m'occupe de l'usine de Belgique (Fleurus) on est 300 personnes et on fabrique uniquement le pare prise (1420000 par an).

Le service ressources humaines, on fait tout de A à Z tant l'aspect soft, paie on se fait juste aider par un secrétariat social pour tout ce qui est brut vers le net et allocations. Tout le reste est fait par nous. Et pour tout cela on est deux et demi. Une demie personne s'occupe de la paie des ouvriers et de l'ensemble de l'informatisation de notre service ce qui nous a beaucoup aidé dans l'informatisation parce qu'on a gagné un temps de fou. L'autre mi-temps à l'informatique et un adjoint qui s'occupe de la GAP mais c'est aussi ma première ligne au niveau intégration des travailleurs, évaluation et formation et moi je suis le DRH et je fais rien quand tout va bien (humour). Je m'occupe de l'ensemble des domaines depuis l'engagement jusqu'au départ mais aussi de tout ce qui est médical, la globalité, le management de toutes les équipes, la totalité.

Quel est l'outil le plus important que vous ayez implémenté et qu'on peut qualifier de digitalisation ?

J'ai envie de dire pas grand-chose. Je suis depuis vingt ans ici et j'ai connu l'entreprise sans mail, sans ordinateur. Le premier ordinateur que j'ai vu à l'usine, c'est mon collègue qui l'a amené de chez lui pourtant cela ne fait pas si longtemps que ça puisqu'il a commencé à travailler en 94, donc ça ne fait pas si longtemps que ça, y a pas 100 ans. Donc l'ordinateur a été un bouleversement comme tu l'entends dans l'informatisation mais déjà on était dans la digitalisation. Il faut que tu te rendes compte qu'avant qu'il y ait un mail. Le manager devait envoyer une note, il le mettait dans un bac sur son bureau le bac OUT et il y avait un coursier qui passait de bureau en bureau et ramassait les out pour les mettre dans les bacs IN. Si tu voulais envoyer une note à un bureau qui se trouvait trois bureaux plus loin, ça prenait déjà une demie journée. Alors si tu devais l'envoyer dans une autre usine de Belgique, tous les jours un coursier passait et l'emmenait à Bruxelles, en Flandre etc donc ça prenait un ou deux jours et si tu voulais envoyer ça ailleurs c'était par la poste. Et puis j'ai vu arriver le fax...et tout ça pour dire que là maintenant à midi tous les vendredis on remplit un fichier Excel qui doit être rempli avec toutes nos routines, qui doivent être rentrées pour 11 h du matin et à 13h on a la consolidation pour le monde. Et là pour moi c'est une digitalisation. La maintenant on est connecté comme toi, maintenant comme outil comme toi tu l'entends en digitalisation, on a par exemple la paie et les congés des gens sur des portails SAP. Avant de nouveaux on avait une fiche que l'on faisait remplir par son chef et on réencodait. Maintenant tout ce qui est gestion des congés, des notes de frais, de la paie, de la voiture de société tout est fait par des outils digitaux. Alors, est ce que ça change la face du monde non mais ça fait réduire le personnel en gros et tu es beaucoup plus efficace et beaucoup moins d'erreurs. Tu as un contrôle plus important. Voilà un outil de digitalisation, le portail SAP. Maintenant on a tous des GSM appel et on a les applications sur son téléphone (ses congés, etc). Pour ma voiture à l'instant T, je peux dire combien de km j'ai, quand je dois changer mes freins, mes pneus. Dans l'usine, la digitalisation, c'est qu'ils ont complètement abandonné tous les rapports et ils travaillent avec WhatsApp pour un secteur, il travaille à 5 24h/24h mais dès qu'un gars a un problème sur la machine, il fait une photo de la problématique et en un instant les quatre autres sont informés. Moi, je trouve que pour le gars qui a fait la nuit et qui reçoit un WhatsApp, ça met en danger

l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Les jeunes ne voient que par ça et on a maintenant sur nos téléphone, l'ensemble des données de l'ensemble des personnes avec son évaluation, donc quand je vais dans l'usine, je peux dire ah oui celui-là il a eu ça, il a eu une avance sur salaire, etc. Mais pour tout ce qui est gestion des formations et recrutement, là on a rien. Par contre on a énormément d'outil d'informatisation puisque la ligne de production se fait en automatique sur base de ce que je dois produire, il y a une structure d'organigramme qui se met en place, il voit ce qu'il est absent, qui est en formation, qui est délégué en réunion syndical et il vient sur base de la maîtrise de polyvalence me proposer des gens pour travailler et ma demande d'intérim se fait en automatique. Est-ce que c'est un outil de digitalisation ? a ma manière, oui mais pour toi c'est plus de l'informatisation.

Concernant les applications, prenons en un dans tout ce panel, comment l'avez-vous implémenté, vous êtes basés par quelles étapes, vous avez fournis des besoins, vous avez contactés des fournisseurs.

Ce que nous on a comme principe au niveau des ressources humaines, si c'est une chose avec une certaine récurrence, on veut le faire en automatique. La on est entre l'informatisation et la digitalisation, alors on définit un cahier de charges et on se fait des outils internes et on va vers les gens qui sont plutôt positifs car ça les aident dans leur quotidien. Il faut simplement aller vers la courbe du changement, ceux qui sont contre c'est parce que c'est du changement mais dès qu'il voit qu'il y a un intérêt de le faire ça passe, ça se fait petit à petit à petit pas avec des accompagnements et des suivis réguliers.

Quelles sont les résistances, c'est de la peur parce que je ne connais pas ? c'est de la digitalisation nous on n'en veut pas.

Je pense d'abord une peur de ne pas être à la hauteur et tout simplement on ne faisait pas comme ça avant alors merde hein mais quand les gens comprennent ce que l'on attend d'eux et qu'on les accompagne bien et qu'on leur explique sauf évidemment le gars qui est à deux ans de la prépension et qui n'a plus envie de se former à tout ça. Mais en générale, je vois rarement des gens qui crachent dessus ou qui vont exprès que cela ne fonctionne pas.

Et c'est plutôt les jeunes je suppose qui y trouve plus facilement

Les jeunes poussent ou tirent, les autres suivent mais même des anciens car on est dans des situations où l'on a dû pour des raisons financières restructurer chez nous pour faire avec beaucoup moins de gens. Et donc des outils comme ceux-là, je te donne un exemple avant dans le service qualité tous les x temps, on devait faire des tests sur les paires brisées on mettait ça sur une feuille de papier et puis quelqu'un d'autre l'encodé et là en interne on a fait des outils informatiques qui nous permettent en temps de réel de scanner et de se dire voilà la situation et bien cela ils ont été contents car ils étaient tellement serrés en termes de timing. Donc voilà c'est toujours la même chose, voir avec les gens ce dont ils ont besoin, le faire avec eux, on forme, on accompagne et on améliore.

Pour vous ces outils c'est un gain de productivité au final ?

Finalement c'est la productivité et ça améliore le quotidien et c'est beaucoup plus structuré. Le point négatif c'est que le petit gars qui portait les papiers et bien il n'est plus là et quelque part, je ne trouve plus assez d'informaticien donc dans le quotidien je vois que les métiers plus qualifiés on en a plus besoin et les métiers plus qualifié, plus spécifique il y a pénurie.

Qui gère ces applications, il faut bien une personne pour l'implémenter sur les GSM ?

Il y a plusieurs niveaux, comme l'application dont on a parlé c'est pour toutes les usines en Belgique et y a des applications qui sont des applications d'usine, qu'on décide de faire pour l'usine, c'est établi par service et y a même des applications qu'ils décident de faire eux même.

Mais y a pas quelqu'un de désigner pour se référer

C'est de la collaboration entre collègue et en fait la personne qui l'utilise actuellement l'expliquera au nouveau. Si l'application ne fonctionne plus tu vas te retourner sur celui qui l'a créée et là c'est surtout entre collègue et si c'est une application au niveau mondial (ex : les applications d'évaluation) là ça doit revenir au niveau de central Europe qui remonte au niveau mondial et là tu mets douze ans pour dénouer le bazar.

Mais c'est plus un ajout de tâche à une fonction ? oui c'est ça on engage pas une personne particulière

Non on a pas les moyens et donc on utilise le talent des uns et des autres. Tu en as qui sont très doués là-dedans et ça les amuse. Lorsqu'on a fait l'application sur la traçabilité des produits et bien là on a un informaticien pendant deux ans pour élaborer le programme et la personne n'est plus là et avant de partir il nous a rendu autonome avec son application.

Donc c'est plus un ensemble de consultants qui viennent montrer un peu et puis repartent ?

Si j'ai de très gros besoin, je fais comme ça car ce serait impayable de payer un gars à 100 000 euros par an pour faire cela.

Pour WhatsApp c'est assez facile ?

Ils gèrent ça eux-mêmes.

Selon vous quelles sont les compétences nécessaires pour gérer ce genre d'outils ?

Pour l'utilisateur il faut juste une tête bien faite, il faut le vouloir d'abord et puis on sait et on peut maintenant celui qui va programmer a besoin de compétences informatiques et autres ou des gars qui sont très bons en Excel et macros et en communication interne, des compétences de communication pour rendre l'outil attrayant ni plus ni moins que les choses qu'on a à faire avec les gens, le digital n'est qu'une petite partie de la relation que tu as tous les jours avec tout le monde, que ce soit pour n'importe quoi, tu dois pouvoir écouter et te faire comprendre et pouvoir impliquer, motiver et dynamiser.

Je ne trouve pas que c'est particulier à la digitalisation.

Ça fait gagner du temps, ça va plus vite, c'est plus précis est-ce que ça augmente la qualité du travail ?

En fait c'est une arme à double tranchants, avant quand on me demandait tous mes KPI pour les ressources humaines, il me fallait une grosse semaine pour donner le nombre de personnes, les absentéismes etc maintenant avec les outils que j'ai mis en place, je l'ai en instantané donc fréquemment on me demande des trucs disponibles dans une demi-heure. Je ne suis pas certain pour un vieux comme moi qui ait connu que le patron descendait il voyait un beau power point, il disait vous avez bien travaillé et on le revoyait trois mois plus tard et bien là c'est le type qui apparaît toutes les demi-heures sur Skype avec des vidéos conférence des machins et c'est du quasi permanent donc je ne pense pas que ça améliore au final la qualité du travail. Tu gagnes en rigueur, en amélioration, en rapidité, en précision par contre en qualité de vie et de pression tout va beaucoup plus vite et on se demande où ça va s'arrêter. On en oublie les priorités et au

final l'être humain n'est plus au centre, c'est toujours plus et plus vite. Exemple du Colruyt (la carte perforée, tu prenais un article et tu le passais et ça faisait un trou et au final ça faisait ta somme) et après on a eu le code barre mais je ne suis pas persuadé que ça gagne...

μ

Bibliographie

AGC Glass Europe. (s.d.). A propos d'AGC, [en ligne]. <http://www.agc-glass.eu/fr/propos/societe>, consulté le 31 juillet 2019

Agrawal, D., Bernstein, P., Bertino, E., Davidson, S., Dayal, U., Franklin, M., Gehrke, J., Haas, L., Halevy, A., Han, J., Jagadish, H., Labrinidis, A., Madden, S., Papakonstantinou, Y., Patel, J., Ramakrishnan, R., Ross, K., Shahabi, C., Suciu, D., Vaithyanathan, S. et Widom, J. (2012), Challenges and Opportunities with Big Data : A white paper prepared for the Computing Community Consortium committee of the Computing Research Association, [en ligne]. <http://cra.org/ccc/resources/ccc-led-whitepapers/>, consulté le 4 avril 2019.

Alharthi, A., Krotov, V. & Bowman, M. (2017), « Addressing barriers to big data », *Business Horizons*, n°60, pp.285-292.

Autissier, D., & Moutot, J-M. (2013), *la boîte à outils de la conduite du changement*, France : Dunod.

Autissier, D., Johnson, K. et Moutot, J-M. (2014), « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales », *Questions de management*, n°7, pp. 79-89.

Autissier, D. et Moutot, J-M. (2016), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*, France : Dunod.

Barabel, M., Lamri, J., Meier, O. et Sirbey, Bo. (2018), *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*, France : Dunod.

Barkat, A. et Oukrid, K. (2018), « Le rôle du e-Recrutement dans la recherche des compétences : cas de Bejaia Mediteraneen Terminal », Mémoire de fin de cycle, Département des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira-Bejaia.

Barley, S. (1986), « Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n°1, pp.78-108.

Benabou, C., Mcstane, S., et Steen, S. (2013), *Comportement organisationnel : comportement humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal : Chenelière Education.

Ben Hassel, F., Raveleau, B. (2012), *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quelle utilité ?*, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Benghozi, P-J. (2001), « Technologies de l'information et organisation : de la tentation à la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, Recherches et Publications en Management A.S.B.L, pp.61-80.

- Besson, L. et Digout, J. (2013), *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*, France : Vuibert.
- Blanchot, F. et Wacheux, F. (2003), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », *E-GRH : révolution ou évolution ?* pp. 123-144.
- Brillet, F., Hulin, A. et Martineau, R. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du e-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Management & Avenir*, n°37, pp. 240-262.
- Carton, G.-D. (2011), *Eloge du changement*, Paris : Pearson.
- Collerette, P. (2009), « Comment communiquer le changement ? », *Gestion*, n°34, pp.39-47.
- Comtet, I. et Chassigneux, S. (2017), « Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ? », *Communication & management*, n°14, pp.9-18.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1997), *L'acteur et le système*, Paris : Point Essais.
- Davenport, T.H. (2014), *Stratégie Big Data*, Paris : Pearson.
- Denoit, A. (2018), *Big Data, Smart Data, Stupid Data*, France : Dunod.
- Dent, E.B., & Golberg, S.G. (1999), « Challenging Resistance to Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.35, n°1, pp.25-42.
- Dudézert, A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, Paris : La Découverte.
- Durbin, A.J., & Ireland, R.D. (1993), *Management and organisation*, Cincinnati : South-Western Publishing Company.
- Fabre, M., Merck, B., Proust, MA., Ridet, F. et Romanet, M. (2003), *Equipes RH acteurs de la stratégie : l'e-rh : mode ou révolution ?*, Paris : Editions d'Organisation.
- Favier M., Kalika M. et Trahand J. (2004), « E-learning/ E-formation : implications pour les organisations », *Systèmes d'information et management*, n°9, vol. 4, p. 3-10.
- Gartner. 2019. *Gartner IT Glossary – Big Data*, [en ligne], <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/> , consulté le 19 mars 2019.
- Geindre, S. et Deschamps, B. (2014), « L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre & Innover*, n°21-22, pp.38-46.
- Giroux, N. (1998), « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management International*, vol 3 n°1, pp.1-14.

Guiderdoni Jourdain, K., Ruel, H., Bondarouk, T. et Oiry, E. (2009), *Handbook of Research on -E-Transformation and Human Resources Management Technologies : Organizational Outcomes and Challenges*, Etats-Unis : IGI Global.

Gunia, N. (2002), « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de doctorat. Département des Sciences de Gestion. Université de Toulouse.

Graziani, M. (2013). *La gestion du changement dans l'entreprise*. [en ligne]. <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/gestion-changement-entreprise.pdf> , consulté le 20 mars 2019.

Infirmier.com . (2011). Cours ifsi recherche – Initiation à la démarche de recherche. [en ligne]. <https://www.infirmiers.com/images/etudiants-en-ifs/cours/etapes-demarche.jpg>, consulté le 16 juin 2019.

Jézéquel, B. et Gérard, P. (2016), *La boîte à outils du Responsable communication*, 3^e édition, France : Dunod.

Khan, N., Yaqoob, I., Abaker, I., Inayat, Z., Mahmoud Ali, W.K., Alam, M., Shiraz, M, et Gani, A. (2014), « Big Data : Survey, Technologies, Opportunities, and Challenges », *The Scientific World Journal*, n°2014, pp. 1-18.

Kovach, K. et Cathcart, C. (1999), « Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage », *Public Personnel Management*, n° 28, pp. 275-282.

Krasensky, P. et Zimmer, P. (2006), « Portraits de dirigeants en pilotes du changement », *L'expansion Management Review*, n°120, pp.84-91.

Kübler-Ross, E. (2011), *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides : Genève.

Laval, F. et Guilloux, V. (2010), « Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste », *Management & Avenir*, n°37, pp.329-350.

Laval, F. et Thierno Diallo, A. (2007), « L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », *Management & Avenir*, n°13, pp. 124-148.

Léonidas. (s.d.). A propos de nous, [en ligne]. https://www.leonidas.com/be_fr/a-propos-de-nous, consulté le 16 juillet 2019.

Letourmy, L., Genot, M., Tanneau, C. et Delahaie, P. (2016), Les défis d'une transformation culturelle et managériale pour faire d'une start-up française de services informatiques un acteur global du Big Data, *Questions de Management*, n°13, pp. 35 à 47.

Linkedin. (s.d.).Securex - à propos, [en ligne]. <https://www.linkedin.com/company/securex/about/> , consulté le 29 juillet 2019.

Linkedin. (s.d.). Nielsen - à propos, [en ligne]. <https://www.linkedin.com/company/nielsen/about/>, consulté le 21 juillet 2019.

Linkedin. (s.d.). Talentus – à propos, [en ligne]. <https://www.linkedin.com/company/talentus/about/>, consulté le 29 juillet 2019.

Marchal, A. (2014), « Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique », *Questions de Management*, n°7, pp.131- 141.

Marimon, J-M. (2002), « Promouvoir le changement », *Les Cahiers de l'Actif*, n°314-317, pp.211-219.

Marsan, C. (2008), *Réussir le changement*, Bruxelles : Editions De Boeck Université.

Merck, B. (1985), *Gestion du personnel sur micro-ordinateur*, 2^e Edition, Masson.

Oiry, E., Ologeanu-Taddei, R., Pascal, A. et Tchobanian, R. (2010), « Au-delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? », *Management & Avenir*, n°37, pp.218-239.

Paul,M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.

Peretti, J-M. (1993), *G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur*, Paris : Editions Liaisons.

Peretti, J-M. (2017), *Ressources Humaines*, 16^e Edition, Paris : Magnard-Vuibert.

Probst, G., Mercier, J-Y., Bruggimann, O. et Rakotobarison, A. (1992), *Organisation et management : Gérer le changement organisationnel*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e Edition, Paris : Dunod.

Storhay, P. (2016), *Transformation, RH et Digital*, Paris : EMS Management et Société.

Talentus. (s.d.). A propos de nous, [en ligne]. <https://talentus.be/fr/a-propos-de-talentus/#Un-groupe-dynamique> , consulté le 29 juillet 2019.

Tannenbaum, S.I. (1990), « Human Resource Information Systems : User group implications », *Journal of Systems management*, n°41, pp. 27-32.

Tonnelé, A. (2011), *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris : Eyrolles.

Walckiers, M. et De Praetere, T. (2004), « L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must », *Distances et Savoirs*, n°2, pp.53-75.

Winum, P., Ryterband, E. & Stephenson, P. (1997), « Helping Organizations Change : A Model for Guiding Consultation », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol.39, n°1, pp. 6-16.

