

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

# **Comment les technologies et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines ?**

Auteur : SUAREZ CADAVIECO, Esteban

Promoteur : GOBERT, Patrice

Lecteur :

Année académique 2020-2021

Master 120 en sciences du travail



## Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaiterais remercier toutes les personnes impliquées de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Je remercie premièrement Monsieur Patrice Gobert, mon promoteur, pour avoir été disponible et avoir pris de son temps pour me permettre d'améliorer ce travail. Ses conseils avisés m'ont été très utiles.

Ensuite, je remercie Jocelyne Dumais, qui a relu et corrigé mon texte et qui m'a apporté son avis externe sur ce mémoire.

Finalement, je tiens à remercier toutes les personnes ayant répondu à mes interviews. M'ayant offert leurs temps pour partager une discussion enrichissante et indispensable dans le cadre de ce mémoire.

## Table des matières

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements .....                                                                         | 3  |
| Introduction générale.....                                                                  | 1  |
| Partie 1 : Revue de la littérature.....                                                     | 2  |
| Introduction de la revue de la littérature .....                                            | 2  |
| Chapitre 1 : la digitalisation des entreprises .....                                        | 3  |
| Introduction à la digitalisation dans la société .....                                      | 3  |
| Qu'est-ce que la transformation digitale.....                                               | 5  |
| L'évolution de la maturité de la digitalisation.....                                        | 5  |
| Utilité des entreprises à opérer une transformation digitale.....                           | 12 |
| Chapitre 2 : La GRH dans la digitalisation .....                                            | 17 |
| Dave Ulrich et sa matrice RH.....                                                           | 17 |
| Le rôle RH sur la transformation numérique .....                                            | 20 |
| Quel type d'outils utiliser pour la culture d'entreprise et la communication interne ? .... | 24 |
| Chapitre 3 : la digitalisation de la RH .....                                               | 27 |
| Utilisation des SIRH dans les ressources humaines .....                                     | 27 |
| Les sous fonctions RH .....                                                                 | 30 |
| Conclusion de la revue de la littérature .....                                              | 40 |
| Partie 2 : la partie méthodologique.....                                                    | 41 |
| La démarche .....                                                                           | 41 |
| Thème de recherche.....                                                                     | 42 |
| Question de recherche.....                                                                  | 42 |
| Les sous-questions .....                                                                    | 42 |
| L'échantillon .....                                                                         | 43 |
| Méthodologie.....                                                                           | 43 |
| Technique de recueil de données.....                                                        | 44 |
| Présentation du guide d'entretien .....                                                     | 44 |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Analyse de données .....                                                                  | 44 |
| Partie 3 : Présentation des résultats et analyse .....                                    | 45 |
| Introduction .....                                                                        | 45 |
| Profils des interviewés .....                                                             | 45 |
| Niveau de digitalisation des entreprises.....                                             | 48 |
| Tableau récapitulatif .....                                                               | 48 |
| Analyse plus précise .....                                                                | 51 |
| Entreprise 1 .....                                                                        | 51 |
| Entreprise 2 .....                                                                        | 53 |
| Entreprise 3 .....                                                                        | 54 |
| Entreprise 4 .....                                                                        | 54 |
| Entreprise 5 .....                                                                        | 55 |
| Entreprise 6 .....                                                                        | 56 |
| Entreprise 7 .....                                                                        | 57 |
| Entreprise 8 .....                                                                        | 58 |
| Entreprise 9 .....                                                                        | 58 |
| Conclusion .....                                                                          | 59 |
| Comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise ?..... | 61 |
| Entreprise 2 .....                                                                        | 61 |
| Entreprise 3 .....                                                                        | 62 |
| Entreprise 4 .....                                                                        | 63 |
| Entreprise 5 .....                                                                        | 64 |
| Entreprise 6 .....                                                                        | 65 |
| Entreprise 8 .....                                                                        | 65 |
| Conclusion.....                                                                           | 66 |
| Comment les professionnels RH contribuent-ils à leur propre digitalisation ? .....        | 67 |
| Entreprise 1 .....                                                                        | 67 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Entreprise 2 .....                     | 68  |
| Entreprise 3 .....                     | 69  |
| Entreprise 4 .....                     | 71  |
| Entreprise 5 .....                     | 72  |
| Entreprise 8 .....                     | 73  |
| Entreprise 6,7,et 9.....               | 74  |
| Conclusion.....                        | 76  |
| Discussions.....                       | 77  |
| Limites et perspectives.....           | 78  |
| Bibliographie.....                     | 79  |
| Annexes .....                          | 85  |
| Annexe 1 : Guide d’entretien .....     | 85  |
| Retranscription des interviews : ..... | 93  |
| Annexe 2 : Premier entretien.....      | 93  |
| Annexe 3 : Second entretien.....       | 104 |
| Annexe 4 : Troisième entretien .....   | 119 |
| Annexe 5 : Quatrième entretien.....    | 132 |
| Annexe 6 : Cinquième entretien .....   | 143 |
| Annexe 7 : Sixième entretien .....     | 153 |
| Annexe 8 : Septième entretien.....     | 162 |
| Annexe 9 : Huitième entretien.....     | 171 |
| Annexe 10 : Neuvième entretien .....   | 179 |

## **Introduction générale**

---

Au cours de ce mémoire, nous allons parcourir la thématique de l'utilisation des technologies et de la digitalisation dans les métiers des ressources humaines.

À l'heure actuelle, les innovations sont régulières et nous sommes à l'ère des technologies. Ayant suivi un bachelier en gestion des ressources humaines suivi par ce master en sciences du travail, c'est naturellement que le thème des technologies et de la digitalisation dans les ressources humaines m'a intéressé et que j'ai décidé d'en faire la thématique principale de mon mémoire.

Ce mémoire est divisé en 3 parties :

La revue de la littérature dans laquelle j'investiguerai sur le rôle des ressources humaines dans la transformation technologique de l'entreprise avant de m'intéresser à leurs rôles dans la transformation numérique de leur propre département.

Ensuite la 2<sup>ème</sup> partie est la méthodologie. Dans celle-ci, j'expliquerai le procédé par lequel je vais passer afin de récolter les données nécessaires à la réponse à mes hypothèses.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire est la partie pratique de ce mémoire dans laquelle je ferai la présentation des résultats récoltés ainsi que leurs analyses.

## **Partie 1 : Revue de la littérature**

---

### Introduction de la revue de la littérature

Cette partie « Revue de la littérature » a pour but d'écumer les différentes informations disponibles dans la littérature et pouvant nous permettre d'appréhender, de comprendre et d'avoir les armes nécessaires pour s'occuper du thème de ce mémoire qui est l'utilisation des technologies et la digitalisation dans les métiers des ressources humaines. La littérature sur le sujet est très vaste et peut aller dans tous les sens, c'est pourquoi j'ai décidé de quadriller le thème en 3 chapitres . Ces derniers se composent de la sorte :

Tout d'abord un premier chapitre généraliste, approfondissant l'étendue de la thématique et montrant tout d'abord ce qu'est la digitalisation dans la société avant de voir comment est définie la transformation digitale et à comment on peut mesurer le niveau de maturité digitale d'une entreprise.

Ensuite, le second chapitre se concentre sur le rôle des ressources humaines dans la digitalisation d'une entreprise à travers la matrice RH de Dave Ulrich puis en explorant d'autres auteurs ayant donné leur théorie sur le sujet.

Enfin, nous verrons comment les ressources humaines sont digitalisées tout d'abord en s'intéressant au SIRH puis en regardant la numérisation dans diverses sous-fonctions des ressources humaines.

## Chapitre 1 : la digitalisation des entreprises

### Introduction à la digitalisation dans la société

Selon El Hadi et Arsenault (2012) le web est devenu incontournable dans la vie de la population. Cela est dû au fait que les avancées technologiques se sont enchaînées cette dernière décennie et la chute des prix des machines technologiques et web ont permis à tout le monde de se procurer des appareils de la sorte. Nous sommes passés par plusieurs révolutions technologiques avant d'atteindre le niveau technologique actuelle. Plus que le web, le digital est devenu un élément majeur des entreprises, un chemin par lequel les entreprises doivent passer pour faire évoluer et perfectionner leurs business que ce soit en interne comme en externe. (Westerman et al, 2014.) Les professions et organisations sont donc en train de se transformer pour permettre de « proposer des produits innovants et performants » (Brasseur & Biaz, 2009.) En effet, la digitalisation des entreprises ne doit pas entraîner une démotivation et un désintérêt des salariés, c'est pourquoi selon Westerman et al (2014) les salariés et les managers ont un grand rôle à jouer dans la digitalisation.

Valenduc (2017.) analyse la situation actuelle du travail et explique les nouvelles formes de travail arrivées suite aux technologies émergentes: le travail en connexion permanente, le travail avec des robots, le travail pour des plateformes.

Pour le premier, Valenduc (2017.) explique que certains emplois s'effectuent entièrement sur un écran et que ces écrans sont sans arrêt connectés à internet. Cela influe sur les attentes managériales, des collègues et des clients. Le travailleur subit dès lors une plus grande pression. De plus le travail en connexion permanente peut être compliqué par différentes difficultés telles que les problèmes de connexions, le tsunami d'information généré par les mails inutiles qu'il faut trier, le fait de pouvoir à toute heure être contacté. Toutes ces perturbations peuvent engendrer

En ce qui concerne le travail avec des robots désormais, Valenduc (2017.) explique que dans certains secteurs les salariés ont tellement été remplacés par des robots que les seuls postes remplis par des humains sont les postes de « paramétrage, de contrôle et de maintenance. » La nouvelle façon de travailler pensée à l'heure actuelle est la collaboration entre travailleurs et robots. Les robots pouvant apprendre seuls à l'aide du big data et de l'intelligence artificielle et pleins d'autres technologies, c'est donc à l'humain d'organiser cette collaboration.

Finalement pour le travail pour des plateformes, plusieurs formes de travail émergent telles que le « crowd working ou encore le travail à la demande » il y a aussi les prestataires de services travaillant pour des plateformes tels que les livreurs deliveroo, les chauffeurs Uber ou encore les infirmières travaillant pour des plateformes de soins à la demande. En dehors des métiers de plateforme visibles, il existe une multitude de métiers dits « de l'ombre » liés aux plateformes tels que les "nettoyeurs du web ou les taggeurs du web". Le travail pour des plateformes a pour caractéristique de ne pas avoir d'horaire défini, en effet, le travail se fait quand il le faut et en fonction de l'urgence de la demande. Ce mode de fonctionnement entraîne « Une disponibilité étendue est demandée. Les exigences en matière de sécurité et de bien-être au travail sont inexistantes ou, au mieux, minimales. Les rémunérations sont fixées à la tâche, parfois de manière très fragmentée, ou aux enchères, c'est-à-dire au moins-disant. » (Valenduc, 2017.) C'est selon Valenduc (2017.) la situation économique et la précarité des emplois qui forcent les personnes à s'engager dans ces métiers atypiques.

Valenduc (2017.) conclut son article en expliquant l'impact réel qu'à la digitalisation sur le marché de l'emploi. Il en tire les conclusions que les bases légales sur lesquelles reposaient les normes de l'emploi doivent être redéfinies avec toutes ses nouvelles formes de travail qui ne respectent plus les anciennes. Les salaires et la hiérarchie ont aussi été impactés par cette digitalisation en devenant moins clairs. Les travailleurs doivent aussi se reconstruire car leur identité professionnelle a évolué et n'est plus la même suite à cette ère numérique

2 peurs ressortent de la digitalisation du monde selon Warhust et Hunt (2019.) : la première crainte est la peur que des robots intelligents remplacent peu à peu les humains en leur prenant leurs emplois. La seconde est que le travail classique soit remplacé par le travail « à la demande », le freelance et par du travail de plateforme.

De La Rica & Gortazar (2017). Expliquent quant à eux que les gouvernements doivent s'adapter et former la population aux technologies et à l'utilisation des différents procédés techniques afin qu'il n'y ait pas d'énormes différences entre l'avancée technologique et les compétences et connaissances des gens. L'idée est de permettre aux gens de se mettre à niveau avec les différentes technologies à l'aide du système éducatif. Cela permettrait de ne pas prendre de retard par rapport aux autres pays qui peuvent devenir des concurrents et se développer plus vite dans le cas où la population ne s'adapte pas.

### *Qu'est-ce que la transformation digitale*

Pour avoir une idée générique de ce qui est appelé transformation digitale, faisons une tour de différentes définitions.

Tout d'abord, Bharadwaj et.al. (2013) la définissent comme « une stratégie organisationnelle formulée et exécutée en s'appuyant sur ressources numériques pour créer de la valeur différentielle. »

Liu et al. (2011). La définit simplement par « l'intégration de technologies digitales dans le processus de l'organisation. »

Henriette et al. (2015). La considèrent quant à eux comme « un business model conduit par les changements associés à la mise en place de technologies digitales dans tous les aspects de la société humaine. »

Lucas et al. (2013). Expliquent que la transformation digitale signifie « Modifier fondamentalement les façons traditionnelles de faire des affaires en redéfinissant capacités, processus et relations de l'entreprise. »

Enfin, pour Piccini et al. (2015). La transformation digitale est « l'utilisation de technologies numériques pour permettre des améliorations commerciales significatives. »

Comme nous pouvons le voir dans toutes ces définitions, l'idée principale de ce terme est qu'il y a une intégration d'outils numériques/ digitaux et que cela mène à des changements qui peuvent être au niveau des processus, du business model ou autres.

### *L'évolution de la maturité de la digitalisation*

Tout d'abord, revenons sur les termes de digitalisation et de numérique. Il y a en effet débat entre l'utilisation des 2 termes et bien que l'académie française ait tranchée pour le mot numérique, du côté anglophone c'est le mot digital qui l'emporte et c'est devenu un mot répandu de nos jours. (Fayon et Tartar, 2019).

À l'image de Fayon et Tartar en 2019, je n'ai pas l'expertise adéquate pour choisir le terme à utiliser et j'utiliserai donc les 2 termes en signifiant la même idée, la digitalisation et la numérisation feront référence dans ce mémoire à la définition de Suieubayeva et al. (2019) « l'utilisation de l'innovation pour améliorer radialement l'exécution ou la portée des entreprises ».

Bobillier Chaumon et al. (2019). Poursuivent sur les technologies de l'innovation digitale en citant : « les robots collaboratifs (cobots, exosquelettes), les technologies communicantes, ambiantes ou ubiquitaires (internet of things), l'intelligence artificielle (assistants vocaux, systèmes d'aide à la décision), l'exploitation évaluative et prédictive des données (Big-data), les environnements immersifs (réalité virtuelle et augmentée) et les nouvelles modalités d'interaction personnes-machines (sensitives, cognitives de type BIM - brain interface machine) » (Bobillier Chaumon & al., 2019). Comme outils de la digitalisation pouvant être utilisés dans plein de domaines.

Pour avoir une idée plus claire des technologies digitales prenons la matrice mise en place par Autissier & al. (2014). Reprenant les projets de technologie digitale ayant un impact sur l'entreprise. Ces derniers sont classés dans une logique différenciatrice entre les activités productrices et les activités de management. Ci-contre se trouve cette matrice :

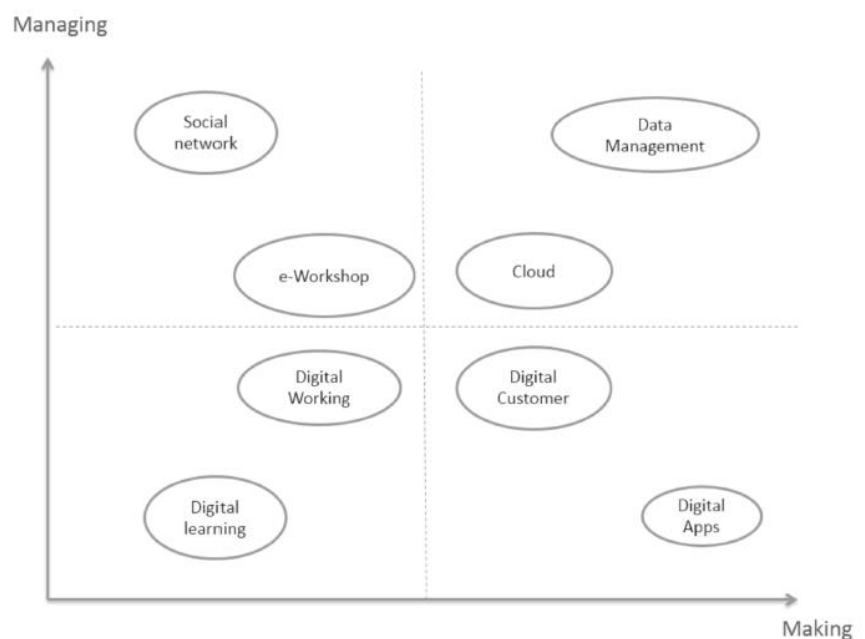


Figure 1:matrice des technologies digitales extrait de Autissier et al. (2014).

Dans les projets de technologie digitale, nous pouvons apercevoir dans un cadre plus managérial les réseaux sociaux ainsi que les e-workshop qui sont « des applications informatiques permettant à plusieurs utilisateurs à distance d'interagir entre eux dans une logique de résolution de problèmes avec des techniques d'atelier participatif et un animateur à distance. » (Autissier & al, 2014)., dans un cadre plus productif on retrouve les applications proposées au client ( dans le cadre de l'entreprise, nous pouvons rapporter cela aux applications proposées aux collaborateurs) ainsi que les applications digitales qui deviennent de réels outils de travail avec des applications professionnelles spécialisées dans tous les domaines.

Ensuite, les projets de technologie digitale utiles à la fois dans la production et dans le management sont le cloud (stockage des données et application sur des serveurs externes

accessibles à l'aide d'internet) ainsi que le data management, les données récoltées et peuvent être analysées afin d'en tirer profit.

Enfin, 2 projets technologiques n'étant pas fortement dans la production ni dans le management sont le digital working et le digital learning. (Autissier & al, 2014).

David Rogers (2016). Propose quant à lui différentes catégories d'outils pour réaliser une transformation digitale. Il cite les outils d'idéation stratégique, les cartes stratégiques, les outils de décisions stratégiques ainsi que les outils de planification stratégiques.

Les outils d'idéation stratégique servent à créer des solutions et à définir les défis suite à l'analyse des différentes facettes de phénomènes stratégiques.

Les cartes stratégiques quant à elles ont pour utilité d'avoir un visuel permettant d'analyser la stratégie ou d'en élaborer une nouvelle.

Les outils de décisions stratégiques sont : « Des outils avec des critères d'évaluation et de décision parmi un ensemble d'options génériques disponibles pour une décision stratégique clé. » (Rogers, 2016).

Enfin, les outils de planification stratégiques sont des plans à suivre étape par étape pour mener une stratégie bien orchestrée et réfléchie.

Maintenant revenons à la transformation digitale. Fayon et Tartar (2019) reprennent une théorie de Schneider et Soazec expliquant que lors d'une transformation digitale, une entreprise passe par différentes phases. Ils en observent 3 distinctes : le déni, la phase d'annonce et la phase de renouveau.

La première phase consiste en une période au cours de laquelle, les entreprises ne se sentent pas concernées par cette transformation digitale et ainsi de la nier voir de la boycotter. (Fayon et Tartar, 2019).

Ensuite, la phase d'annonce consiste à vouloir faire ce changement numérique. Pour cela, une communication en faveur du numérique sera faite. (Fayon et Tartar, 2019).

Enfin, la phase de renouveau correspond au réel moment du changement. En effet, une fois la communication il reste les changements à mettre en place. Il faut durant cette phase convaincre le personnel. (Fayon et Tartar, 2019).

Ces phases peuvent être observées dans l'entreprise de manière générale ou dans le changement technologique de processus individuellement.

Cependant d'autres auteurs voient des étapes différentes à la transformation digitale.

Suieubayeva et al. (2019) définissent quant à eux d'autres phases dans la transformation digitale. Ils séparent la transformation digitale en 6 phases : «

L'initiation : comprendre les ouvertures, les dangers et les effets de la numérisation

Idéation : imaginer les mesures de transformation comme des alternatives pour l'entreprise

Évaluation : Évaluer les niveaux de préparation numérique et distinguer les lacunes

Engagement : Communiquer la vision et intégrer les individus fondamentaux

Mise en œuvre : Mettre en œuvre le plan d'activité dans différents domaines ;

Durabilité : Valider et rationaliser le plan d'activité de façon continue. » (Suieubayeva & al, 2019).

Suieubayeva et al. (2019) ajoutent qu'il y a une influence de cette transformation digitale à plusieurs niveaux : à l'extérieur de l'entreprise, à l'intérieur de l'entreprise et sur les objectifs organisationnels

Autissier & al. (2014). Proposent une autre approche en analysant le changement digital par rapport à la maturité digitale exogène, la maturité digitale d'usage et la maturité digitale endogène.

Tout d'abord, pour décortiquer la maturité digitale exogène, ils se servent de la courbe de Hype des innovations du groupe Gartner. L'idée de cette courbe est d'offrir une courbe regroupant les différentes maturités digitales possibles pour une technologie. Le groupe Gartner recense chaque année les technologies et les dispose sur la courbe. Ainsi, les entreprises peuvent avoir un regard sur les technologies en fonction du degré de maturité de celles-ci et du besoin de l'entreprise. L'étape clé selon Autissier & al. (2014). Est la phase 3 « Trough of Disillusionment ». En effet, c'est le moment à partir duquel les innovations deviennent des inventions et que « Le produit devient une solution opérante. » (Autissier & al, 2014). Cette solution est utilisable professionnellement au quotidien suite à cette phase. Cette courbe permet

donc aux entreprises d'analyser les technologies qui peut leur être utiles en fonction de la maturité digitale et des besoins de l'organisation. Ci-dessous se trouve cette courbe.

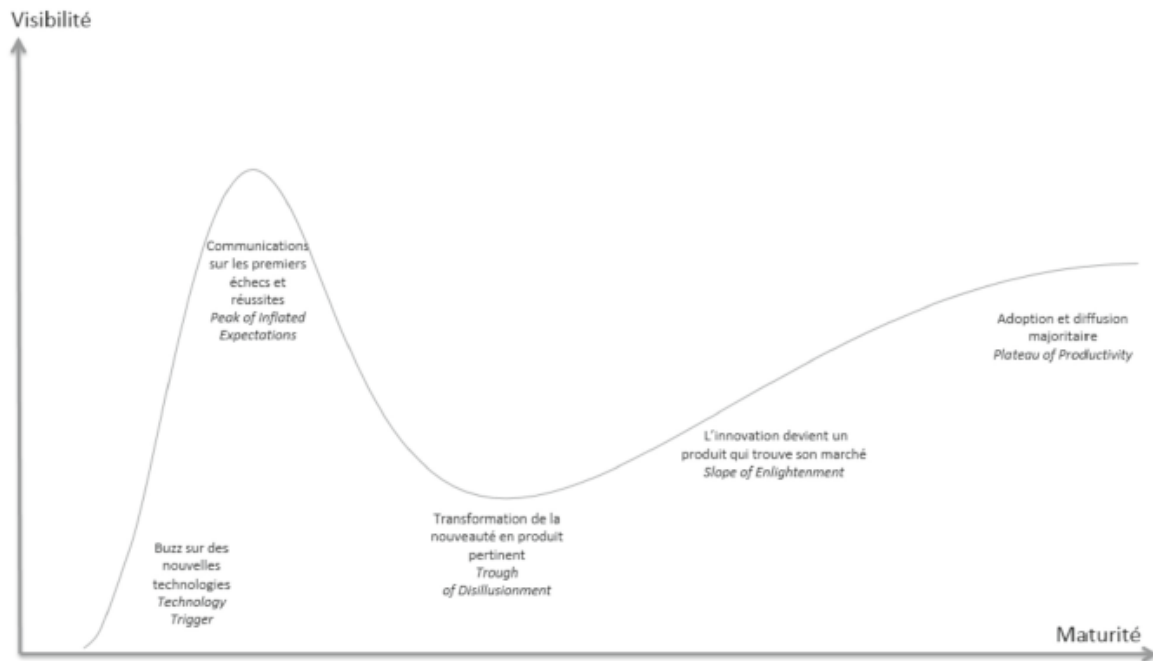


Figure 2: Courbe de Hype des innovations du Groupe Gartner extrait de Autissier et al. (2014).

Concernant la maturité digitale d'usage c'est la cloche de Rogers qui est utilisée. Ce type de maturité digitale est un outil un peu plus utile dans une démarche marketing car cela montre les différentes logiques d'utilisateurs et les phases d'adoption d'une technologie. Dans cette cloche, le moment clé est le point de bascule dit « the Chasm » c'est à ce moment-là qu'une technologie de niche (ciblant une population restreinte) devient une technologie de masse (utilisée par un grand nombre). Cette courbe montre que l'adoption de la technologie se fera progressivement et le passage du point de bascule consiste à faire adopter la technologie aux utilisateurs intéressés par l'utilité que ça peut avoir dans leurs activités. On les appelle la majorité pragmatique. Une fois ces derniers convaincus ils seront rejoint par la majorité suiveuse. Le terme maturité digitale d'usage car c'est l'utilité de ces solutions qui intéressent la plupart de la population. L'intérêt de cet outil dans l'entreprise est qu'on peut transposer les clients en collaborateurs et ainsi comprendre l'évolution de l'adoption d'outils numériques professionnels. (Autissier & al, 2014).

La cloche de Rogers se trouve ci-dessous :

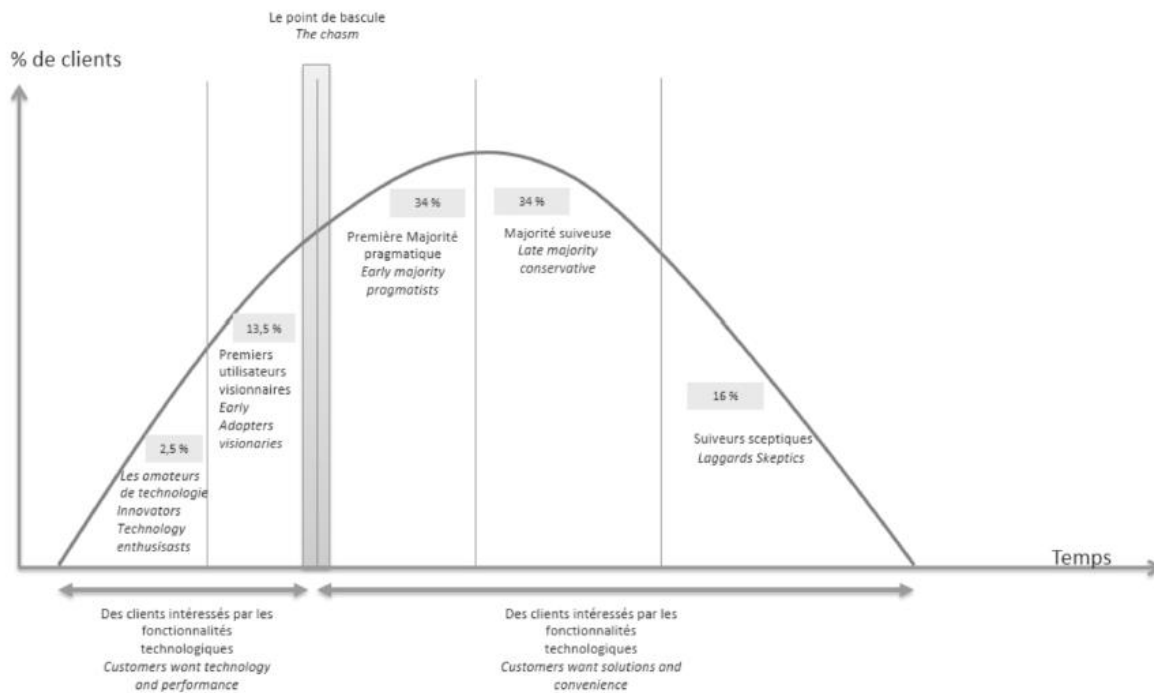


Figure 3: Courbe de l'adoption des technologies de Rogers extrait de Autissier et al. (2014).

Enfin, concernant la maturité digitale endogène, les auteurs utilisent les travaux du MIT en collaboration avec le cabinet de conseil CapGémini. Cette matrice se fait sur 2 axes : la

La digitalisation des processus de l'entreprise (donc son niveau de digitalisation) et l'intensité de portage du digital par la ligne managériale( la capacité que l'organisation a de porter et faire adopter la technologie). À l'aide de ces 2 axes, les entreprises peuvent se faire un avis des actions à entreprendre et de la stratégie digitale à adopter. L'utilisation de cette matrice doit selon Autissier & al. (2014). Se faire de la sorte : pour le premier axe il faut « définir les processus critiques en termes de digital et les alternatives technologiques pour cela » (Autissier & al, 2014). Cela peut être fait pour chaque processus de manière individualisé ou par groupe. Ensuite, à l'aide du deuxième axe, former les managers qui ont un rôle de transmission mais aussi de co-construction sur les différents processus digitaux mis en place.

Il y a selon la matrice :

Des débutants avec une ligne managériale ne poussant pas fortement la technologie, pour ceux-là, l'idée est de faire des expériences technologiques isolées.

Ensuite les conservateurs. Cette catégorie représente une ligne managériale enthousiaste et apte à conduire le changement mais qui n'utilise que peu le digital.

Il y a après les imitateurs technologiques qui ont comme idée que le changement ne passe que par les outils et donc veulent adopter une multitude de technologies sans s'intéresser au fait qu'il y ait une utilité à cela et que les managers portent ces changements.

Enfin, il y a les digitaliseurs. Eux sont à même de faire une transition digitale. Ils savent à la fois « mobiliser les technologies tout en mobilisant la ligne managériale. » (Autissier & al, 2014).

À l'aide de cette matrice, les entreprises peuvent comprendre certains phénomènes et mettre en place des stratégies digitales. (Autissier & al, 2014).

La matrice se compose de la sorte :

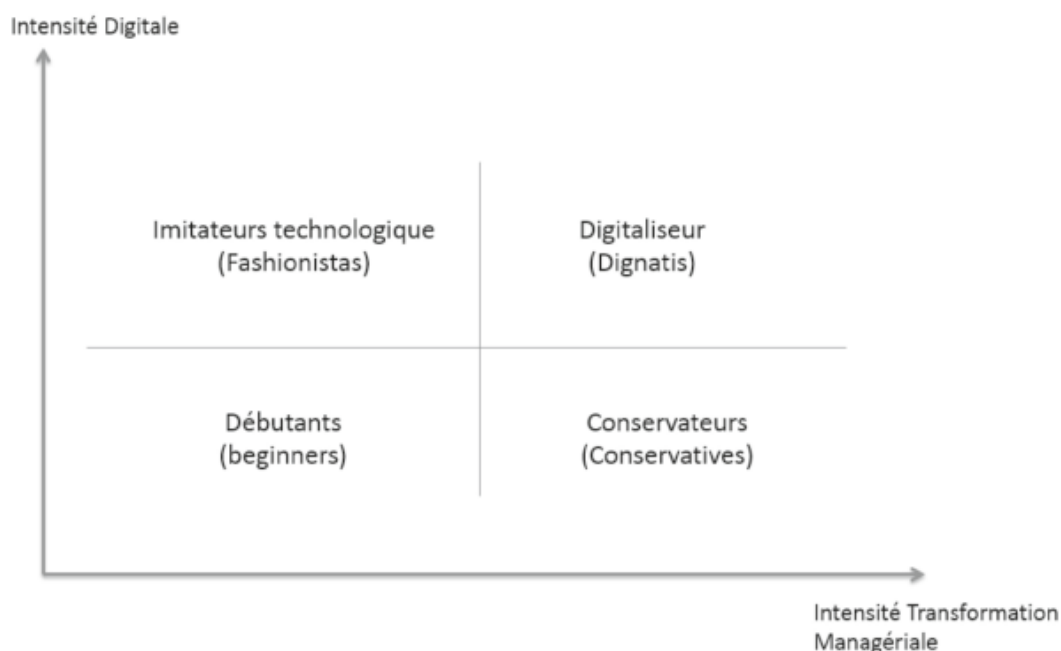


Figure 4: Matrice d'intensité digitale du MIT extrait de Autissier et al. (2014).

Fayon et Tartar (2019). Ont aussi répertoriés divers styles d'acteurs face à la technologie. Selon eux, il existe 5 types de personnes face aux transformations digitales : les attentistes, les impressionnistes, les externalistes, les intégrateurs et les transformateurs. Voyons ce que chaque type d'acteur représente.

Les attentistes, ces acteurs considèrent que la majeure partie de leur organisation et de leurs processus sont bons et ne voient donc pas l'intérêt de transformer cela. Le problème est que lorsqu'ils commencent à comprendre que les choses ont changé et que les technologies seraient peut-être utiles, il est parfois trop tard et lorsque ce n'est pas pris à temps, cela peut engendrer

un échec de la transformation digitale ou même du dépôt de bilan si l'ensemble de l'entreprise est en retard et les processus deviennent obsolètes. (Fayon & Tartar, 2019).

Les impressionnistes quant à eux se lancent dans le digital petit à petit en mettant en place des processus ou outils digitaux. Ces changements n'ont pourtant pas été le fruit d'une stratégie mais bien le fruit d'expérimentation mais il n'y a pas non plus de réelle communication avec les collaborateurs à ce sujet. Cependant, sur le long terme, cette approche n'est pas la meilleure et des concurrents mieux rodés ayant utilisé une réelle stratégie auront de meilleurs résultats. (Fayon & Tartar, 2019).

Les externalistes, ce type d'acteur est assez spécifique car il s'agit de d'entreprise qui externalise la digitalisation. En effet, la culture d'entreprise ne matchant pas fortement avec la digitalisation, l'entreprise décide donc de créer une filiale consacrée aux outils numériques. (Fayon & Tartar, 2019).

Les intégrateurs, ces acteurs achètent des sociétés « pure-player » (des entreprises exclusivement en ligne) avec pour objectif d'acquérir le savoir-faire de ce pure-player car ils comprennent qu'il y a une carte à jouer dans le domaine de la digitalisation mais n'en maîtrise que très peu sur le sujet. Cependant, Fayon et Tartar (2019). Expliquent que l'intérêt réel est le fait qu'il y ait des passerelles entre la société acquéreuse et le pure-player. Cependant, ils n'observent pas de pratique propre au digital ayant été transférée dans les sociétés acquéreuses.

Enfin, les transformateurs. Ces derniers acteurs comprennent l'importance de changer et qu'il faut mettre en place une stratégie et communiquer aux collaborateurs sur l'utilité de la transformation digitale et de les faire participer à cette dernière. (Fayon & Tartar, 2019).

En utilisant un ou plusieurs modèles d'analyse de la maturité digitale des divers auteurs cités précédemment, une entreprise peut analyser où elle en est point de vue technologique et quels types d'acteurs elle compte dans ses collaborateurs afin de mettre en place une stratégie adéquate pour commencer ou poursuivre sa transformation digitale.

### Utilité des entreprises à opérer une transformation digitale

Fayon et Tartar (2019). Expliquent que le but de digitaliser une entreprise est de « faire mieux que ses concurrents, mieux satisfaire ses clients et, in fine, ne pas se faire ubériser et assurer la pérennité de l'entreprise même si celle-ci est appelée à élargir ses domaines d'activité stratégiques, voire à en changer » (Fayon & Tartar, 2019). L'idée est donc de rester à jour et de faire mieux que ses concurrents.

Kääriäinen et al. (2017). Ajoutent que le changement digital peut parfois être bénéfique comme parfois perturber les opérations de l'entreprise. Cependant, il y a divers arguments en faveur de la transformation digitale. En effet, comme les auteurs l'expliquent, la digitalisation n'est pas d'intégrer le digital dans les processus existants mais bien de repenser toutes les opérations avec cette vision digitale et de voir si transformer les processus ont un intérêt. Ensuite Kääriäinen et al. (2017) expliquent que digitaliser est très important pour rester efficace d'un point de vue interne mais aussi d'avoir des opportunités en externes comme l'offre de nouveaux services. Enfin, cette transformation digitale peut entraîner une franche réussite dans les processus. Les auteurs ajoutent tout de même que chaque entreprise est différente et qu'un changement numérique doit être mis en place de manière individuelle en prenant en compte les spécificités de l'entreprise.

Schwertner (2017) dit quant à elle que les entreprises doivent utiliser la stratégie, la culture et le leadership afin d'utiliser le potentiel complet de la digitalisation de l'entreprise. Schwertner (2017) revient ensuite sur les buts de la numérisation d'une entreprise et en liste 6 : « améliorer l'expérience client, augmenter l'efficacité, améliorer l'innovation, améliorer la prise de décision, transformer l'entreprise ainsi que d'être innovant par rapport aux concurrents » (Schwertner, 2017). L'auteur explique ensuite que le leadership est une des compétences primordiales pour accompagner une stratégie de numérisation.

Westerman et al. (2012). Expliquent quant à eux que la transformation digitale peut être vue comme une ascension de la maturité digitale. La maturité digitale permet selon les auteurs de « de fournir de meilleurs services, d'obtenir de meilleurs avantages compétitifs ainsi que de répondre de manière appropriée à un environnement complexe. » (Westerman & al., 2012). Ils ajoutent que les entreprises réussissant leurs transitions numériques ont de meilleurs retours sur leurs actifs et sont en général plus rentables.

Les types d'impacts de la digitalisation sur les entreprises

Rogers (2016). Explique que 5 domaines sont principalement touchés par le changement digital. Ces domaines sont : La compétition, les données, l'innovation, la valeur et les clients.

Pour les clients, Rogers (2016). Dit que les clients de nos jours peuvent influencer et modifier les comportements des entreprises car ils ont un impact sur la réputation de l'entreprise. Leurs façons de s'informer, d'analyser, d'acheter et de se servir d'un client est faite en collaboration avec les outils numériques et cela change aussi leurs manières de communiquer avec la marque. Les entreprises doivent donc repenser leurs visions du client et modifier la communication

qu'elles ont avec. Le client ne représente plus seulement des cibles auxquelles il faut vendre, il est aussi un moyen d'obtenir des informations utiles en échangeant avec lui. La façon d'aborder les clients change aussi car à présent il y a différents profils de clients et l'utilisation des réseaux sociaux, des moteurs de recherche et que la relation entre clients et vendeurs a changé. (Rogers, 2016).

Ensuite la compétition. Auparavant la compétition était vue entre industries du même secteur ou entre entreprise offrant le même service. À présent la notion de compétition s'étend plus loin en englobant aussi les concurrents asymétriques. Ces acteurs sont des entreprises ne ressemblant en rien à l'entreprise en question mais qui propose des valeurs concurrentielles aux clients. Il y a aussi ce que Rogers (2016). Appelle la « désintermédiation » qui explique que si une entreprise servait d'intermédiaire entre le producteur et le client, ce producteur peut devenir le plus gros des concurrents s'il se met à échanger et à servir directement le client en n'utilisant plus l'intermédiaire. De plus, Rogers explique qu'il faudra peut-être à l'avenir coopérer avec son concurrent direct si les business modèles dépendent l'un de l'autre ou dans le but de surpasser un défi externe au secteur d'entreprise. Enfin, l'avènement du numérique a été une rampe de lancement pour les business modèles dits « plateforme ». Ce business modèle est un concurrent important car il permet une liaison plus facile entre les entreprises concurrentes et le client final. La conclusion qu'en tire Rogers est qu'à présent la concurrence n'est plus juste une concurrence entre entreprises similaires mais une concurrence avec diverses entreprises au business modèles différents et le but ultime dans cette concurrence est d'avoir le plus d'influence et de poids afin de servir les clients finaux. (Rogers, 2016).

Ensuite, concernant les données, il y a un changement dans la façon de créer de gérer et d'utiliser les informations. Auparavant les informations étaient récoltées à l'aide de méthodes de mesures planifiées (par exemple une étude de marché) et réalisées par les entreprises elles-mêmes. Ces données étaient surtout utilisées pour l'évaluation, la prévision et la prise de décision. Mais à l'heure actuelle, nous sommes entourés d'une immensité de données. Ces données ne sont plus créées à l'aide de méthodes de mesures planifiées mais à maintenant avec chaque utilisation d'outils numériques que ce soit à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. De plus avec les capteurs ou les outils technologiques en entreprise, chaque employeur a accès à beaucoup de données qui sont selon Rogers « non structurées et générées sans planification et qui peuvent de plus en plus être utilisé avec de nouveaux outils d'analyse » (Rogers, 2016). Ces données aussi appelées « Big datas » permettent aux entreprises de faire des prévisions mais aussi de se lancer dans des nouveaux processus auxquels ils n'auraient pas

pensé auparavant ou encore de « déverrouiller de nouvelles sources de valeur ». Les données sont à présent des fondements de base de chaque service et un avantage stratégique à long terme. Les données font partie des éléments principaux du comportement des entreprises et sont utiles pour se différencier des autres entreprises. (Rogers, 2016).

L'innovation, pour ce domaine ce qui a été observé par Rogers (2016). Est la façon avec laquelle des nouvelles pratiques ou de nouvelles conceptions sont développées, essayées et amenées sur le marché par les entreprises. Auparavant, l'innovation était simplement concentrées sur le produit final. En effet, les études de marché étaient coûteuses et compliquées à mener et beaucoup de nouvelles inventions se basaient sur l'intuition et l'analyse des managers. Cependant, lorsque cela menait à un échec, le coût était important et il fallait donc l'éviter au maximum. Cependant, l'auteur observe que les entreprises actuelles nous offrent une vision différente de la façon d'innover. En effet, ces dernières essaient de se former continuellement et d'essayer les choses paraissant intéressant. La digitalisation permet de pouvoir essayer avec aisance et rapidité les innovations. De plus, il est plus facile d'avoir des retours rapidement sur le lancement du nouveau processus et de pouvoir suivre et s'ajuster tout au long du processus à l'aide des feedbacks. L'idée derrière cette façon de faire est d'expérimenter de façon précise en intégrant le plus de connaissance possible en limitant les coûts. Le produit, le service ou le processus découlant de cette innovation est donc testé plusieurs fois et validé par de réels acteurs. Et ce processus permet de « gagner du temps, de réduire le coût des échecs et améliore l'apprentissage organisationnel .» (Rogers, 2016).

Enfin, le dernier domaine impacté par la digitalisation selon Rogers est la valeur. Il entend cette valeur comme la valeur qu'une entreprise donne à ses clients. L'auteur explique qu'auparavant les produits pouvaient être modifiés, la communication mise au goût du jour et les processus améliorés mais que la valeur qu'une entreprise proposait à ses clients était choisie par l'entreprise. Actuellement, Rogers explique que l'idée est de s'adapter constamment et d'utiliser les innovations pour développer et enrichir l'offre de valeurs aux clients. Il est mieux de s'adapter continuellement que de vouloir changer lorsqu'il est trop tard. Les organisations doivent essayer de prendre toutes les opportunités qui se portent à elles et de s'adapter pour rester à jour. (Rogers, 2016).

Siebel (2019). Ajoute que les technologies digitales permettent de travailler de manière plus productive. En effet, il ajoute que des choses demandant des « heures humaines sont remplacées par des secondes de calcul et cela a considérablement rationalisé l'expérience utilisateur dans de nombreux secteurs. » (Siebel, 2019). Certaines entreprises ont opté pour une digitalisation

tout d'abord des services avec peu de risques tels que le département RH tandis que d'autres digitalisent très vite les départements ou fonctions les plus essentielles à l'entreprise car elles y voient l'opportunité de prendre de l'avance sur les concurrents. Siebel affirme qu'il y a des gains d'efficacité mesurables conséquents suite à une transformation digitale. Des changements technologiques, l'auteur liste ces différents avantages observés : « des communications internes plus rapides et une meilleure prise de décision, des opérations de chaîne d'approvisionnement plus fluides, des revenus accrus, un meilleur service à la clientèle et une plus grande satisfaction de la clientèle » (Siebel, 2019). et bien d'autres. L'auteur ajoute tout de même que de digitaliser les processus existants n'est pas assez dans le cadre de la digitalisation d'entreprise. En effet, c'est important de le faire mais la transformation digitale nécessite un changement entier de mentalité des entreprises et un changement des processus concurrentiels.

## Chapitre 2 : La GRH dans la digitalisation

### Dave Ulrich et sa matrice RH

Basons-nous sur le modèle d'analyse des rôles de ressources humaines de Dave Ulrich pour se situer.

Dave Ulrich a sorti en 1996 un livre incontournable lorsque l'on parle de ressources humaines qui s'intitule « Human Resource Champions » dans ce livre, il aborde divers sujets concernant les ressources humaines et dans lequel il pose son fameux « Modèle des rôles RH ».

### Dave Ulrich Model of HR Roles



Figure 5: Dave Ulrich Model of HR Roles, article of Tonmoy Shingal in 2018

Comme nous pouvons le voir dans ce modèle, Ulrich (1996). Distingue 4 types de rôles présents dans les ressources humaines en prenant en compte 2 axes. Sur l'axe des abscisses, ce qui est comparé est l'utilité principale de la fonction. Soit l'idée est de se concentrer sur le processus, la méthode, des choses assez matérielles. Soit l'idée est de se concentrer sur la

personne, sur l'humain en mettant en second plan la façon de procéder.

Pour ce qui est de l'axe des ordonnées, le temps est l'élément de différenciation. Vers le haut se trouve le long-terme, les stratégies menées en envisageant le futur tandis que vers le bas de ce modèle se trouvent les actions menées au jour le jour, les tâches quotidiennes, les actes opérationnels.

Lors de ce chapitre 2, nous allons nous concentrer sur le rôle que la gestion des ressources humaines dans la digitalisation (et donc par conséquent le rôle que ses acteurs ont dans la transformation digitale d'une entreprise). Ainsi, selon le modèle des rôles RH, nous nous situerons en haut à droite du modèle dans ce que Ulrich nomme les agents du changement.

Nous aurons le temps de revenir vers un autre type de rôle RH lors du chapitre 3 de ce mémoire car nous aborderons 4 sous-fonctions RH qui se situent plus à gauche du modèle mais en attendant, revenons à ce rôle d'agent de changement.

Ulrich (1996). Perçoit 3 réponses d'une entreprise aux changements externe à son organisation : l'initiative de changement, les changements de processus et l'adaptation culturelle.

L'initiative de changement consiste à développer des programmes, des logiciels ou méthodes suite à l'analyse des besoins et le plan stratégique. En connaissant ses besoins, un plan stratégique est créé afin d'y répondre et de mettre en place et/ou mettre à jour des processus existants mais désuets ou périmés. (Ulrich, 1996).

Les changements de processus quant à eux consistent à ce qu'une entreprise détecte ses processus de base, ses processus primordiaux et veuille les améliorer dans l'idée de « simplifier le travail, de créer une valeur ajoutée aux évaluations, et d'autres efforts de réingénierie. » (Ulrich, 1996).

Enfin, Ulrich (1996). Explique que le changement de culture opère lorsque les méthodes de base de l'entreprise sont repensées et réinventées et l'identité de l'entreprise est changée pour les collaborateurs comme les clients.

Il explique ensuite que ces 3 sortes de transformations sont importantes, les initiatives permettent une amélioration tout au long de la vie de l'entreprise avec les nouvelles idées et innovations apportées. Les changements de processus permettent quant à eux changent la structure de l'organisation et les méthodes habituelles auparavant sont modifiées voir changées. Le changement culturel permet quant à lui de s'adapter à ces changements et que tout soit fluide. (Ulrich, 1996).

Enfin, Ulrich conclut que les professionnels des ressources humaines ont un rôle d'agent du changement pour les 3 types de réponses citées au préalable. « ils s'assurent que les initiatives sont définies, développées et délivrées dans un temps opportun ; que les processus sont arrêtés, démarrés et simplifiés ; et que les valeurs fondamentales dans l'organisation sont débattues et adaptées de manière appropriée en fonction des conditions de changement de l'entreprise. » (Ulrich, 1996). Un RH doit pour être un bon agent du changement remplir 4 rôles : catalyseur, facilitateur ,créateur et démonstrateur.

Pour le rôle de catalyseur. Pour qu'une stratégie ou une vision d'entreprise fonctionne, il faut que les collaborateurs l'adoptent et c'est à ce niveau que le professionnel RH peut émuler les travailleurs et les motiver à adopter le changement.

Ensuite le rôle de facilitateur. Tant en interne qu'en externe, le RH doit essayer de faciliter le changement

Il parle aussi du rôle de créateur : réinventer des systèmes RH, avoir un rôle majeur dans « le changement culturel, le recrutement, les évaluations, les récompenses, la structure de l'organisation. » (Ulrich, 1996). De plus, les RH doivent communiquer avec les managers au sujet de la transformation culturelle pour qu'ils puissent se l'approprier et l'adopter.

Enfin, le rôle de démonstrateur. Ce rôle est un des plus importants, il consiste à faire du département RH un exemple de changement. Le but est de montrer qu'on est investis dans l'idée de transformer notre département autant que celui des autres et qu'il y a des avantages à le faire. (Ulrich, 1996).

### Le rôle RH sur la transformation numérique

Bien que Ulrich nous offre sa vision sur le rôle qu'ont les professionnels RH dans un changement culturel, d'autres auteurs ont aussi abordé le sujet tels que Bentaleb & Rhchim, Singh, Kane ou encore Marler & Parry.

Kane (2019). Explique que la transformation digitale doit d'abord passer par un changement de mentalité de la part des employés, de la ligne managériale ainsi que de l'organisation si l'entreprise souhaite que sa transformation digitale soit réussie. Il explique en effet que l'on observe plus d'échecs dans les entreprises ayant démarré leurs transitions digitales avec des investissements dans la technologie et non d'abord une préparation et une tentative d'adhésion du plus grand nombre. Ces entreprises sont assez déçues que tous leurs investissements ne servent à rien voire les mettent dans une position plus délicate qu'auparavant. L'auteur ajoute selon lui que tous les acteurs d'une entreprise peuvent servir dans la transformation digitale s'ils y sont « formés ». Mais pour cela, les entreprises doivent avoir une stratégie adéquate et faire les choses de la bonne manière. (Kane, 2019).

Singh (2019). Ajoute que les ressources humaines doivent revoir leur rôle et leur apport dans la digitalisation. Si la transformation numérique n'est pas bien réalisée et ne porte pas ses fruits, des conséquences néfastes peuvent avoir lieu telles qu'une dégradation de la notoriété ou des risques inutiles ou encore un gaspillage des ressources. Selon Singh (2019). Toujours, plus d'un quart des professionnels RH n'a pas de rôle à jouer de loin ou de près dans la conduite de la transformation digitale de leur entreprise et il pense que les professionnels RH doivent être plus intégrés dans la numérisation afin d'augmenter le taux de réussite de cette dernière.

Les RH devraient selon l'auteur, pour permettre une digitalisation réussie, analyser et délimiter les différentes compétences à avoir pour pouvoir évoluer dans un environnement numérique. Cela peut aller de l'utilisation d'internet à l'analyse de données analytiques et suite à ce quadrillage des compétences, mettre en place les formations à suivre pour maîtriser toutes les compétences requises.

De plus, Singh (2019). Ajoute qu'un des rôles importants des RH dans cette transformation digitale est de définir quels outils et quelles compétences doivent être fait en interne et lesquels doivent être externalisés.

Les RH peuvent utiliser des systèmes de récompense, essayer de faire comprendre en temps réel aux collaborateurs ce qui se passe, appuyer de nouvelles formes de mobilités. Les RH

peuvent donc avoir un rôle important dans cette transformation notamment en réimaginant les organisations, en gérant les collaborateurs et le changement culturel. (Singh, 2019).

Williams (2020). Rejoint le fait qu'il que les professionnels RH doivent être au cœur de la révolution culturelle de l'entreprise et qu'il faut une culture digitale et pas seulement les applications ou outils. Mais il tire un constat bien différent de Singh et Kane. En effet, Williams (2020). Explique que selon lui, là où les professionnels RH ont un réel rôle à jouer dans la numérisation d'une entreprise c'est dans l'accompagnement à partir du recrutement jusqu'à dans le développement de la personne dans l'entreprise. Il déclare que la mise en place de technologies entraînera par exemple l'utilisation d'automatisation, d'intelligence artificielle, de big datas ou encore de l'internet des choses, il y a des écarts de compétences qui doivent être comblés et une façon de le faire est d'engager de nouveaux profils pouvant combler ces absences. Les nouveaux collaborateurs sont vus par l'auteur comme les personnes apportant une plus-value lors de la transformation digitale. Le fait de trouver le candidat idéal qui peut remplir la fonction parfaitement offre un avantage à tous. La réalité des collaborateurs s'est transformée au cours de ces dernières années et le département RH doit tirer profit des nouvelles technologies pour créer une dynamique qui entraîne les travailleurs. Avec la digitalisation s'est démocratisé le fait qu'il faut être agile et qu'on puisse travailler de n'importe quel endroit ainsi que le partage d'informations et la participation sont importants. Cela offre des opportunités pour l'entreprise mais aussi pour le département RH qui a un plus grand vivier de talent et qui peut ainsi améliorer l'expérience de chacun. (Williams, 2020).

Gaines et al. (2017) revient sur le rôle des ressources humaines en tant qu'accélérateur d'innovation. L'idée derrière cela est que les ressources humaines peuvent être un élément important d'une intégration réussie d'innovation comme être un des éléments ayant entraîné un échec suite à l'intégration de technologies.

Gaines et al. (2017). Listent les erreurs majeures que les professionnels en ressources humaines doivent éviter s'ils souhaitent accompagner l'intégration d'innovations vers la réussite. Ces erreurs sont au nombre de 5 :

- 1) Le manque de communication et de partage d'information → le partage d'information et la communication est primordial dans le cadre de transformation digitale.
- 2) Ne pas atteindre le marché ciblé → l'entreprise doit se tenir informée des tendances du marché pour ne pas se lancer dans des innovations en marge de ce qui marche.

- 3) Une culture d'entreprise limitée → Il faut une culture ouverte aux risques de l'innovation et qui appuie la stratégie numérique.
- 4) L'incapacité d'échouer rapidement → comprendre rapidement si une technologie fonctionne bien ou si elle n'est pas adaptée à l'entreprise afin de ne pas continuer des investissements dans quelque chose qui n'est adapté.
- 5) Et le carence en talents → Il faut que les entreprises arrivent à attirer des talents qui puissent combler les lacunes de certaines compétences requises pour l'intégration de certaines innovations.

Pour ce qui est des éléments importants à avoir pour réussir l'intégration de certaines innovations, Gaines et al. (2017). En listent aussi 5 majeurs :

- 1) Le leadership : une de principale observation dans le succès de transformation numérique a été le fait que les dirigeants aient « défini une vision claire et distincte, l'aient communiqué et aient garanti une adhésion significative dans toute l'entreprise. » (Gaines & al., 2017).
- 2) La compréhension et le service des clients → les innovations ne sont pas utiles si elles ne sont pas utilisées et en entreprise commercialiser de nouveaux biens et services est important. Il faut donc analyser les besoins actuels et futurs des clients afin de s'y adapter.
- 3) Des équipes diversifiées → les profils des clients et le marché sont à l'heure actuel très variés et le fait que l'entreprise soit représentative de la clientèle et du marché peut aider. En effet, il a été observé qu'avoir différents profils qui travaillent ensemble augmente la créativité et différents points de vue sont échangés ce qui augmente les possibilités et les solutions trouvées et c'est aussi bénéfique pour le client.
- 4) Les partenariats et les efforts externes → Cela est aussi important et Gaines et al (2017). Expriment que les innovations faites dans une entreprise ne sont qu'une infime partie de ce que l'ensemble du marché fait. Il faut donc compter sur ce qui se fait en externe ou prendre des risques. Les auteurs ressortent 3 types d'efforts externes réalisés par les entreprises : 1) la recherche de talents externes, 2) la visite des berceaux de l'innovation et 3) les partenariats avec les entreprises externes.
- 5) Et les groupes d'innovation de rupture → Enfin, le dernier élément majeur qu'ont listé les auteurs est le groupe d'innovation de rupture. Il s'agit d'une « division autonome chargée de développer des produits et services de rupture et qui opèrent en dehors du core business de l'entreprise. » (Gaines & al., 2017).

Bentaleb et Rhchim (2019). Ajoutent que le professionnel RH a aussi un rôle de « traducteur du changement ». En effet, ils disent que le RH doit pouvoir comprendre la vision et le projet de l'entreprise et réussir à rassembler les collaborateurs autour de ce projet. Il doit aussi permettre aux individus de partager leurs ressentis et leurs questionnements à propos du projet dont il est le représentant. Il doit cependant être crédible et faire comprendre aux collaborateurs l'utilité du changement qui est en train d'être opéré et c'est la raison pour laquelle le RH doit faire preuve de légitimité. (Walsh & Renaud, 2010).

Enfin, le rôle du « traducteur du changement » est de faire adhérer à ce projet plein d'acteurs aux visions diverses sur le sujet. (Bentaleb & Rhchim, 2019).

Hicks (2019). Explique quant à lui que les nouvelles technologies peuvent ne servir à rien si la mise en place et l'utilisation de ces dernières ne sont pas bien menées. Il ajoute que souvent cette tâche est confiée au service IT car c'est le service connaissant le mieux les technologies mises en place mais selon lui les entreprises oublient souvent que ce sont les travailleurs qui vont devoir s'adapter aux technologies et les utiliser. C'est pourquoi selon lui, les professionnels des ressources humaines doivent accompagner les collaborateurs dans ce changement technologique. Il dit que les points sur lesquels le RH doit être attentif lors de cette intégration de nouvelles technologies sont : 1) de choisir les bons outils numériques qui correspondent aux besoins de l'entreprise, 2) que les outils mis en place n'aient pas l'effet inverse qui est une contre-performance, 3) de se prémunir contre les soucis comme le piratage et les autres nouveaux risques mais aussi que les outils implémentés respectent les lois, 4) que le DRH prévoient un espace sur lequel toutes les informations et les choses nécessaires aux outils digitaux se trouvent, 5) identifier les préférences des collaborateurs. (Hicks, 2019).

Pour Hicks, l'expérience collaborateur est donc très importante dans cette transformation digitale. Igalens (2019). Explique que le but du professionnel RH est que le collaborateur ait une expérience de travail agréable et soit heureux et loyal à l'entreprise.

Plaskoff (2017). Ajoute qu'un travailleur satisfait au travail sera plus motivé, voudra remplir au mieux son rôle dans l'entreprise et voudra mettre toutes ses aptitudes et sa personnalité au travail. La qualité de l'expérience collaborateur influera directement sur sa « satisfaction, son engagement, sa motivation et par conséquent sur ses performances. (Plaskoff, 2017)

### Quel type d'outils utiliser pour la culture d'entreprise et la communication interne ?

Alberghini et al. (2014). Reviennent sur le rôle des réseaux sociaux en interne. Ils expliquent que les réseaux sociaux sont à présent utilisés de bien des manières et à différents niveaux. C'est une façon de rendre clair les relations et les liens organisationnels présents dans une entreprise. Il est clair que les réseaux sociaux sont des outils utilisés par les entreprises pour la communication externe mais la communication interne passe de plus en plus par des réseaux sociaux aussi. Le rôle de ces réseaux sociaux en entreprise est de « connecter, informer, inspirer et de suivre les travailleurs dans le but de créer, trouver, partager et évaluer les informations. » (Nov & al., 2010).

Le but est aussi selon Nov et al. (2010). De faire passer les collaborateurs d'individus à des consommateurs de l'information et à des acteurs de la communication. Dans le cadre de la culture d'entreprise, arriver à ce que les collaborateurs soient des acteurs de communication est un succès et c'est la raison qui pousse les entreprises à investir là-dedans.

Sharma et Yadav (2021). Reviennent aussi sur un outil utile pour la culture d'entreprise et la communication interne : l'intranet. Mais il ne parle pas de l'intranet classique mais de l'intranet qui utilise le cloud. Ils affirment que cet intranet a besoin d'utiliser le cloud si l'entreprise souhaite améliorer son outil de communication interne. « La réduction des coûts, une plus grande flexibilité, l'élasticité et le fait que l'application optimise les ressources. » (Sharma & Yadav, 2021). Sont des avantages avancés par les auteurs concernant le cloud. Pour bref résumé, le cloud est le fait de « stocker et accéder à des données et des programmes grâce à Internet au lieu de celui de votre disque dur. » (Griffith, 2016).

L'intranet en entreprise remplit plusieurs rôles : celui de site internet, celui de canal de communication, celui de plateforme de collaboration. L'intérêt d'un intranet est de rendre plus simple l'accès aux informations et/ou à certaines fonctionnalités. L'intranet a évolué en passant d'un outil qui ne servait qu'à garder des données et partager de l'information vers les travailleurs à un réel outil de communication et de dialogue. (Sharma & Yadav, 2021).

Les auteurs observent 10 caractéristiques majeures à l'intranet : 1) des forums et l'échange sur les compétences, 2) le management d'innovation, 3) la collecte d'informations, 4) un design simple et épuré facile d'utilisation, 5) une implémentation de logiciel dans stress, 6) un outil compatible avec les autres applications, 7) un système de note pour pouvoir améliorer ce qui ne fonctionne pas, 8) le partage de documents facilité, 9) un registre permettant de savoir quel

travailleur est expert de quel domaine, 9) une utilisation possible sur mobile et 10) des groupes ou espaces de discussions.

Ensuite, Sharma et Yadav (2021). Reviennent sur le fait d'intégrer l'innovation du cloud dans l'intranet. Ils y voient des avantages tels que des plateformes « prêtes à l'emploi » et donc qui limitent les coûts qu'auraient été ceux d'une plateforme sur mesure, un espace de stockage conséquent permettant la collecte de données et leurs analyses par la suite ainsi que l'archivage d'une grande quantité de données sans que cela ne pose problème, moins de risque pour les tests et développement, de la récupération lorsqu'il y a des dossiers, des documents endommagés, un backup de sécurité pour ce qui est enregistré. (Sharma et Yadav, 2021).

Hoang (2020). A évalué l'impact de l'utilisation d'un réseau social d'entreprise sur la communication par rapport à l'utilisation de l'intranet et des mails. Elle en déduit que pour plusieurs fonctions, les réseaux sociaux d'entreprises sont mieux que l'intranet et les e-mails. Elle ajoute qu'avec un réseau social d'entreprise les recherches et les réponses sont plus rapides et que les gens peuvent s'exprimer assez librement. Hoang (2020). Conclut que beaucoup d'entreprises ont adopté les réseaux sociaux d'entreprise en tant qu'outil de la communication interne. Cependant, les e-mails et l'intranet restent présents mais c'est parce qu'une partie des collaborateurs est un peu plus âgée et est plus habituée aux formats classiques.

Ou et al. (2014). Rejoignent les dires de Hoang en expliquant qu'un réseau social bien pensé peut permettre à une entreprise d'améliorer ses connaissances collectives et d'intervenir sur les connaissances attendues des collaborateurs. Ils ajoutent que réunir les collaborateurs sur divers réseaux sociaux augmente les interactions.

Cao et al. (2016). Ajoute qu'avoir une vision partagée par les collaborateurs et un échange de connaissances sert fortement à de bonnes performances d'entreprise. Les auteurs évaluent le rôle des médias sociaux comme impulsion aux managers pour développer cette vision et ce partage de connaissances.

Un autre format utilisé dans la communication interne est la messagerie instantanée. Dans un le cadre d'une entreprise motivante et étant portée sur la communication et le partage d'informations, la messagerie instantanée peut permettre de diminuer le temps alloué à la communication et donc de réduire le coût unitaire de la main d'œuvre, d'augmenter sa productivité et sa compétitivité. (Cudicio et Proulx , 2006).

Auparavant ces messageries instantanées étaient pour les plus populaires « MSN Messenger, AOL Instant Messenger, Yahoo Messenger, Lotus et, Google Talk. » (Cudicio & Proulx, 2006). Mais à présent, Lee et al. (2020) listent les 5 messageries instantanées les plus utilisées en entreprises et ce sont : WhatsApp, Skype, Wechat, Facebook messenger et Line.

Les messageries instantanées sont « pratiques, précis, adéquats, efficaces et interactifs » (Lee et al., 2020). Plus de 50% de leurs répondants ont exprimés être satisfaits des messageries instantanées lorsqu'ils comparent ces dernières aux autres canaux de communication. De plus, ils disent n'avoir subi aucun impact sur leur balance vie privée-professionnelle.

Cependant, ce n'est pas l'avis de tous les auteurs. Jahee et al. (2019). Indiquent que la quantité importante d'informations superflues ainsi que de fonctionnalités inutiles sont des éléments pouvant perturber le collaborateur et augmenter le burnout et le turnover à cause de l'épuisement émotionnel et la diminution des réussites personnelles que ça peut causer. (Jahee & al., 2019).

Un autre effet néfaste des nouveaux canaux de communication d'entreprise est le cyberharcèlement et ce phénomène va en s'empirant et en se propageant selon Vranjes et al. (2017). En effet, ils expliquent que dans ce monde virtuel, les gens sont assez détachés et se sentent moins responsables des actes qu'ils font alors que cet environnement est propice à la création de nouvelles émotions qui peuvent fragiliser certains.

## Chapitre 3 : la digitalisation de la RH

### Utilisation des SIRH dans les ressources humaines

Lorsque l'on pense à l'apport technologique et à la digitalisation dans les ressources humaines, l'outil auquel on pense est le système d'information de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une « application logicielle qui établit la connexion des ressources humaines d'une organisation avec les technologies de l'information » (Pieris & Preena, 2020). Nous allons revenir sur cette innovation centrale dans les ressources humaines dans ce point 1.

Bazin (2010). Recense aux années 70 l'arrivée et l'expansion des SIRH. L'innovation ne transforme pas seulement les outils avec des nouveautés informatiques, elle modifie aussi le rôle des professionnels RH qui peuvent se servir de cet outil pour améliorer le partage des compétences, la formation professionnalisée, le flux de communications, les relations sociales fondées sur le principe de l'expression directe, l'évaluation des performances (Pichault & Zune, 2000).

Kovach et al. (2002). Voient en le SIRH un outil permettant aux entreprises de conserver une base de données complète, précise et mise à jour pouvant être reprises de rapports ou de manuels. Ils listent 5 avantages à utiliser un SIRH en entreprise : « 1) augmenter la compétitivité en améliorant les processus de ressources humaines, 2) la possibilité de mettre en œuvre un certain nombre d'opérateurs différents aux ressources humaines, 3) Déplacer l'attention des informations sur les ressources humaines opérationnelles (transactionnelles) vers les informations stratégiques sur les ressources humaines 4) inclure les employés comme des acteurs du SIRH, 5) réorganiser l'ensemble du service des ressources humaines. » (Kovach & al., 2002)

Aggarwal et Kapoor (2012). Quant à eux voient le SIRH comme un outil utile pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels et ces objectifs doivent donc guider les pratiques. Ils ajoutent que le SIRH augmente « l'efficacité, l'efficacité et favorise la compétitivité entre les entreprises. » (Aggarwal & Kapoor, 2012).

À l'heure actuelle, une bonne gestion des ressources humaines est nécessaire pour que les entreprises se portent bien. C'est dans cette optique qu'ont été créés les SIRH, dans le but de simplifier l'accès aux informations concernant les employés et le marché de travail. (Pieris & Preena, 2020). Avant l'avènement des SIRH, les outils utilisés en entreprises étaient des logiciels basiques permettant utilisés dans divers domaines tels que : « la tenue des dossiers des

employés, la gestion du temps et des présences, la gestion de la paie, la gestion des congés, le recrutement et la sélection, la gestion des performances, les relations avec les employés et la rémunération. » (Pieris & Preena, 2020). Ces procédés sont aussi disponibles dans les SIRH et les auteurs divisent en 3 les activités possibles avec cet outil :

1) les activités transactionnelles, les changements quotidiens permettant d'être à jour sur les informations représentant la majeure partie des activités RH.

2) les activités traditionnelles, les activités des domaines habituels des ressources humaines telles que : « Planification des ressources humaines, recrutement, sélection, formation, rémunération et gestion de la performance. » (Pieris & Preena, 2020).

3) et les activités transformationnelles, sont quant à elles des activités ajoutant de la valeur à l'entreprise. Pieris et Preena (2020). En citent certaines : « Développement et changement organisationnels, réalignement structurel, changement culturel, réorientation stratégique et encouragement de l'innovation .»

L'utilisation d'un SIRH permet de réduire le temps passé aux activités transactionnelles pour se concentrer sur les 2 autres types d'activité. (Pieris & Preena, 2020).

Ensuite, les auteurs reviennent sur les différents éléments d'un SIRH. Ils sont au nombre de 6 :

Tout d'abord la base de données, c'est un élément majeur du dispositif, les professionnels RH a la possibilité d'intégrer les informations des employés dans le SIRH et ainsi d'y avoir accès de partout et à tout moment. (Pieris & Preena, 2020).

Deuxièmement, la gestion de temps et de personnel est facilitée. Le SIRH offre la possibilité aux collaborateurs de remplir eux-mêmes leurs informations et les managers n'ont plus qu'à valider les informations importées. C'est souvent le cas pour les congés. (Pieris & Preena, 2020).

Ensuite, les fonctionnalités de la paie. La paie a une place importante dans les entreprises et c'est pourquoi tout un pan du SIRH est consacré à la gestion de la paie. Cette dernière est simplifiée et le professionnel rh ou le supérieur hiérarchique peut importer facilement les différentes heures de travail et les modifier pour le calcul de salaire. Le programme peut faire lui-même le calcul de salaire. Les managers peuvent à tout moment mettre à jour les salaires avec les législations en vigueur. (Pieris & Preena, 2020).

Quatrièmement, l'administration des prestations. Cela concerne les avantages octroyés aux collaborateurs. Chaque travailleur a des besoins et des envies différents et le SIRH permet de proposer des choses différentes en fonction du collaborateur. (Pieris & Preena, 2020).

De plus, les nouveaux logiciels SIRH permettent aux collaborateurs d'avoir accès au programme qui a été épuré et simple d'utilisation pour permettre à un grand nombre de l'utiliser sans problème. (Pieris & Preena, 2020).

Enfin, le SIRH est d'une grande utilité dans le processus de recrutement. En effet, « La planification de la main-d'œuvre, la recherche et l'embauche de nouveaux talents, le maintien de l'engagement des employés au sein de l'entreprise et la rétention des employés sont quelques-unes des tâches principales exécutées dans le cadre de cette composante SIRH. » (Pieris & Preena, 2020).

Les auteurs ajoutent qu'avec les avancées technologiques actuelles, le SIRH est facile d'utilisation sur divers appareils numériques tels que sur smartphone, ce qui ouvre encore plus les possibilités d'utilisation pour les professionnels RH.

Enfin Pieris et Preena (2020). Expliquent que les portails d'entreprise sont les endroits où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et interagir et qu'il en existe sous plusieurs formes.

Baykal (2020). Quant à elle ne voit pas dans le SIRH un outil permettant de créer une chaîne de valeur virtuelle interne idéale. Elle explique cependant qu'un SIRH peut être la première étape d'une transition vers une e-RH. En effet, elle distingue le SIRH de l'e-GRH qu'elle considère comme la façon de diriger les pratiques et stratégies RH dans une entreprise avec une forte utilisation des technologies d'internet. Elle décortique la e-GRH en plusieurs domaines : « le e-recrutement, les e-formations, le e-mentorat, la e-gestion de carrière, la e-rémunération, les e-évaluations de performance et les e-objectifs RH. » (Baykal, 2020).

Dans le cadre de ce mémoire nous allons aller en profondeur de 4 sous-fonctions RH qui sont le recrutement et la sélection, les évaluations, la gestion de la paie et la formation. Pour chacune de ces sous-fonctions nous verrons quels changements ont apporté les innovations digitales et les technologies et les avantages et inconvénients que peuvent avoir ces technologies.

Shrivastava (2019). Voit tout de même des limites aux SIRH. En effet, cette innovation est coûteuse. De plus, il ajoute qu'un SIRH est un programme global composé de plusieurs projets et chacun d'entre eux doit s'avérer réalisable et une stratégie doit leur être imputée. Il faut un

plan détaillé et précis remplissant les besoins de l'entreprise afin que la mise en place d'un SIRH soit adaptée et fructueuse.

### Les sous fonctions RH

#### 2.1 Gestion de la paie

##### Le changement qu'apporte la digitalisation de la paie

La littérature nous parle surtout de l'utilisation de SIRH ou de la e-gestion de la paie comme innovation dans cette sous-fonction RH.

Ahmi et al. (2019) expliquent en effet que depuis les années 2000, il y a une augmentation des technologies concernant le système de paie. Cette évolution coïncide à une grande augmentation technologique. Bien que ces brevets soient souvent enregistrés en Amérique, ils ont un impact sur l'ensemble des nouveautés en termes de payroll.

Bányai et al. (2020). Ont expliqué qu'en plus de l'utilisation d'ordinateurs pour contrôler le payroll, les appareils mobiles peuvent aussi être dotés d'applications leur permettant d'avoir accès aux données sans avoir besoin de se rendre sur l'ordinateur. Selon l'enquête, cette façon de contrôler permet de réduire le temps passé à cette tâche. Ces petites secondes ne signifient rien mais si on accumule les jours et le nombre d'employés ainsi que toutes les tâches pouvant être faites ou contrôlées par appareils mobiles, le temps perdu quotidiennement est significatif et montre l'intérêt de l'utilisation des téléphones mobiles en entreprise.

Selon Causette (2019). Un des avantages de la paie numérique est « la traçabilité et la confidentialité des documents » ainsi que le geste écologique que ça représente. Le SIRH est utile dans ce cas pour chaque travailleur car il peut avoir accès à tous ses documents et toutes ses données disponibles et respectueuses des législations en vigueur à partir d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur. Ces données sont sécurisées et disponibles durant des années. De plus, le SIRH permet un gain de temps dans ce processus et les travailleurs peuvent faire des demandes administratives à l'aide du logiciel. (Causette, 2019).

Mahajan et al. (2015). Sont d'accord avec les propos de Causette et affirment qu'un programme de payroll permet de sauvegarder « les données personnelles, fiches de paie, indemnités, retenues, congés, épargne et impôts, » (Mahajan & al, 2015). Avec ces informations, le salaire net de chaque collaborateur est défini et la fiche de paie de chacun est soit envoyé électroniquement soit imprimé et envoyé par voie classique. Lorsqu'il y a un changement d'information, une modification est faite par le système.

Shrivastava (2019). Ajoute qu'avec la complexification de la paie , les SIRH doivent être plus flexibles et ont besoin de plus de données. Il voit une évolution de cette innovation qui est passée d'un outil stockant les informations basiques à un outil complexe analysant toutes les données et aidant les décisions et stratégies managériales. De plus, avec les améliorations technologiques et la mondialisation, l'auteur affirme que le SIRH a été informatisé et que l'idée du programme est de réunir les activités RH avec les outils des technologies de l'information dans une base de données à l'aide d'un logiciel ERP (Entreprise Resource Planning). Dans ces activités RH se trouve la gestion de la paie.

L'e-gestion de la paie a pour particularité de récolter les informations des salariés et « mesurent les différentes déductions fiscales, génèrent les chèques de paie et des rapports fiscaux périodiques. » (Shrivastava, 2019). Dans le but de rémunérer les collaborateurs. Un avantage de l'e-gestion de la paie est qu'il est possible d'envoyer les bulletins de paie de manière électronique et ainsi de supprimer le temps passé à l'impression et l'envoi de ces bulletins. De plus, certains collaborateurs peuvent ajouter ou modifier leurs informations dans le SIRH ce qui facilite le travail des gestionnaires de paie qui ne doivent plus que valider ou modifier. (Shrivastava, 2019).

Étant dans le domaine de la paie, il est intéressant de voir l'impact de la digitalisation sur les salaires en entreprise. Kolokytha et al. (2018) expliquent que cette digitalisation du monde a permis à de nombreux travailleurs ces dernières années de trouver des emplois, de devenir plus productifs et de gagner mieux leurs vies.

## 2.2 Recrutement et sélection

### Nouvelles formes de recrutement

Le e-recrutement est une nouvelle manière de recruter, dedans il y a le recrutement 2.0 et celui 3.0.

Selon Rémy et Simonnet (2020). L'utilisation de plus en plus fréquente d'internet comme outil à la disposition des employeurs et des candidats offre la possibilité à ces derniers d'accéder à plus de relations d'emploi qu'auparavant. Cependant, toutes ces opportunités si elles sont présentes doivent être analysées et les moyens dont disposent les employeurs comme les travailleurs ne permettent pas toujours de traiter de bonne manière l'entièreté de l'information. Toujours selon Rémy et Simonnet (2020). L'utilisation d'internet dans le processus de recrutement diminue même la qualité d'association entre employeurs et travailleurs. De plus, les auteurs expliquent qu'internet, lorsque c'est utilisé pour rechercher des talents, entraîne aussi des ruptures anticipées plus fréquentes. Rémy et Simonnet (2020). Affirment que l'outil internet n'est pas encore assez bien exploité pour pouvoir traiter de toute l'information. L'amélioration de l'information pourrait entraîner une meilleure qualité d'appariement.

Berber et al. (2017) quant à eux expriment qu'il faut utiliser internet lors du recrutement. En effet, ils ont aussi étudié la façon dont internet et les réseaux sociaux ont impacté le processus de recrutement et sélection. Les managers ont expliqué lors de cette étude qu'ils ont observé un changement dans la main d'œuvre et le marché de l'emploi. Les anciennes méthodes concernant le recrutement et la sélection ne permettent plus d'attirer les jeunes talents et de les retenir dans l'entreprise car ces jeunes talents ont des attentes qui diffèrent de leurs prédécesseurs. Selon Berber et al. (2017). Pour faire le choix du candidat le plus adéquat pour le poste à pourvoir, il faut combiner les méthodes classiques et les nouvelles méthodes dont l'utilisation d'internet. Lors du processus de recrutement, l'utilisation des réseaux sociaux et d'internet sont assez fréquentes. Une des explications fournies par les auteurs pour expliquer l'utilisation assez répandue des réseaux sociaux et d'internet lors du recrutement est que le processus de recrutement a pour but de partager l'information des postes vacants aux candidats intéressés pouvant occuper la position et que les meilleurs soient intéressés d'envoyer leurs candidatures. (Berber et al, 2017).

L'article de DARES (2018). Montre les différents types de sites/plateformes que les entreprises utilisent pour embaucher des collaborateurs. Tout d'abord, il y a les job boards. Les job boards

sont des plateformes sur lesquelles il est possible de poster mais aussi de voir des offres d'emploi et des CV.

Selon l'article de DARES (2018), 4 autres types de services en ligne ont émergé depuis les années 2000 : les acteurs institutionnels , les agrégateurs d'offres d'emploi, les sites d'annonces classées et les réseaux sociaux numériques professionnels. (DARES, 2018).

Les acteurs institutionnels sont des services d'organisme public qui publient en ligne des offres d'emploi tels que pôle-emploi en France ou le Forem en Belgique. (DARES, 2018).

Ensuite, les agrégateurs d'offres d'emploi eux sont des services privés ayant des designs similaires aux moteurs de recherche. Le principe de ce service est d'offrir la possibilité aux candidats d'accentuer leurs recherches sur une seule plateforme. (DARES, 2018).

Les sites d'annonces classées dont le but est de poster des offres et demandes à l'image de Leboncoin. (DARES, 2018).

Enfin, les réseaux sociaux numériques professionnels avec comme fer de lance LinkedIn et Viadeo. Le but premier était de créer des relations et des réseaux professionnels. (DARES, 2018).

Bergeat et Rémy (2019). Nuancent tout de même l'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement et sélection en énonçant que l'efficacité due à l'utilisation d'un canal pour l'embauche diffère en fonction du poste à pourvoir, du type d'entreprise et du public visé. Les entreprises de construction préféreront recruter à l'aide de leurs réseaux, les entreprises industrielles préféreront utiliser d'autres intermédiaires du marché du travail, les entreprises de 10 travailleurs ou plus pourront se reposer sur les candidatures spontanées car ils en reçoivent plus que les entreprises de moins de 10 travailleurs.

Bergeat et Rémy (2019) ont ainsi remarqué que les entreprises comptant dans leurs rangs entre 10 et 49 salariés ont en général recours à des intermédiaires publics ainsi qu'à la présélection de candidats. Ces services sont utiles car dans les sociétés avec ce nombre de travailleurs il n'y a pas toujours de service ressources humaines qui se charge du recrutement. Ces entreprises sont aussi plus prisées par les candidats que les entreprises plus petites et elles reçoivent par conséquent un nombre plus grand de candidatures. De plus, les auteurs ont remarqué que les entreprises effectuant souvent la tâche de recruter utilisent souvent les candidatures spontanées, les intermédiaires publics ainsi que les annonces.

Cousserand et Pinède (2018). Ajoutent que cela fait 10 ans que les réseaux sociaux ont un rôle dans le processus de recrutement. Les pratiques en termes de recrutement ont changé afin de fonctionner sur une logique de triple dynamique : de visibilité, d'attractivité et de sélectivité et cela va dans les 2 sens tant pour les candidats que pour les recruteurs. En effet, si du côté de l'entreprise nous avons l'employeur branding (ou la marque employeur), du côté du candidat nous avons un outil similaire qui est le personal branding (ou marketing personnel). Dans cette pratique il faut non seulement avoir une belle image mais aussi développer son réseau et sa notoriété en gardant son identité numérique. (Cousserand-Blin et Pinède, 2018). En effet, le but est de développer la marque employeur et d'augmenter l'attractivité mais aussi de garder les talents. (Charbonnier-Voirin *et al.* 2014). Cousserand et Pinède (2018) ajoutent que lisser son image est une bonne chose mais une quantité d'informations sur l'individu est tout de même à la disposition du recruteur. Cette visibilité peut donc avoir de bons comme de mauvais aspects.

#### les avantages/inconvénients des technologies dans cette sous-fonction

Internet offre donc bien plus de possibilités et un accès à plus de talents cependant, cette augmentation des profils n'est pas synonyme de faire le bon choix et les informations dont l'entreprise dispose ne suffisent pas forcément pour trouver le candidat qui correspondra à la fonction recherchée. (Rémy & Simonnet, 2020).

Berber et al. (2017). Ajoutent que l'expansion du web et des différents réseaux sociaux ont ouvert à plus de possibilités le processus de recrutement et sélection. Cette façon de faire coûte aussi moins cher et prend moins de temps que la méthode dite classique. (Berber et al., 2017).

L'avantage des réseaux professionnels est selon DARES (2018). Que moyennant un abonnement, les personnes ou entreprises ont accès à plein de fonctionnalités intéressantes et dans le cadre du recrutement à des options avancées pour trouver des profils précis. Ces réseaux sociaux professionnels offrent aussi la possibilité de diffuser des offres d'emploi.

Bergeat et Rémy (2019). Expliquent quant à eux que l'efficacité due à l'utilisation d'un canal pour l'embauche diffère en fonction du poste à pourvoir, du type d'entreprise et du public visé.

### 2.3 Évaluations

Les technologies permettent de calculer et gérer les performances des collaborateurs. En effet, à l'aide des innovations, les processus RH sont automatisés et cela représente un gain de temps, une réduction de coûts, beaucoup moins de dépenses de papier et d'efforts nécessaires pour mener à bien la tâche. Dans ce cadre-là, beaucoup d'entreprises ont fait l'acquisition d'un logiciel d'évaluation de performance et beaucoup d'autres entreprises sont enclines à acheter un de ces programmes dans un avenir proche. Ainsi plusieurs types de programmes tels que le programme de management des performances de la force de travail ou le logiciel de gestion des talents sont de plus en plus utilisés en entreprise.

Murphy (2018). Est d'accord avec ces propos et ajoute que plus de 8 entreprises sur 10 possèdent un système d'évaluation des performances et qu'elles se reposent souvent dessus pour prendre des décisions sur la rémunération, le développement ou encore la gestion de carrière. Murphy ajoute que ces entreprises n'ont pas dans l'idée d'abandonner les systèmes classiques d'évaluation de performance mais tentent par périodes d'améliorer leurs systèmes en y incluant des innovations informatiques ou encore des systèmes de notations différentes. Certaines fois les entreprises simplifient leurs systèmes et d'autres fois y ajoutent des fonctionnalités. (Murphy, 2018).

Murphy (2018). Dit que d'autres fois encore, les entreprises délaissent leurs systèmes d'évaluation de performance traditionnels pour faire place à un système moins formel avec des rencontres et des feedbacks plus réguliers. Ces nouveaux programmes plaisent aux employeurs comme aux travailleurs grâce à leurs aspects plus simples et conviviaux. Mais l'auteur émet tout de même un doute sur la supériorité de ces systèmes d'évaluation de performance. En effet il dit « qu' Il y a peu de preuves que les systèmes de gestion des performances en temps réel fournissent des évaluations des performances meilleures ou plus utiles que les systèmes d'évaluation des performances plus traditionnels, et encore moins de preuves qu'ils font mieux que les systèmes d'évaluation des performances traditionnels pour augmenter les performances et l'efficacité des employés. » (Murphy, 2018).

Ces programmes permettent d'enregistrer les données de performance des collaborateurs, de prédéfini les objectifs futurs et d'archiver les résultats. De plus, ces logiciels calculent les compensations et défini des stratégies pour les professionnels RH, ces logiciels permettent aussi aux collaborateurs d'entrer leurs données et qu'elles soient validées ou modifiées par le

manager, cela est un gain de temps pour les managers qui ne doivent plus que valider ou modifier. (Saha,2017).

Les informations concernant les performances des salariés sont automatiquement stockées afin qu'elles puissent être comparées avec les objectifs attendus et les moyennes. Ces systèmes servent aussi à voir quels sont les besoins en formation des salariés mais aussi leurs améliorations et de voir si suite aux feedbacks ils se sont améliorés sur les points abordés. Les auteurs expliquent enfin qu'il y a 2 choix pour les entreprises souhaitant mettre en place des logiciels d'évaluation de performance: acheter un logiciel ou un package tout fait et prêt à être utilisé ou en faire un sur mesure en fonction des besoins de l'entreprise. (Saha,2017).

Murphy (2018). Conclut par le fait que certes de nouveaux systèmes d'évaluation existent mais qu'ils n'apportent pas forcément plus que les systèmes dit classiques. Il ajoute que les évaluations sont utiles pour avoir des données adéquates concernant les performances et que pour certains cela peut motiver.

Saha (2017). Explique aussi que l'appréhension des gens à propos des logiciels d'évaluation de performance peuvent aussi influencer sur l'avis que les gens se font sur de ces derniers. Afin de se faire un vrai avis non biaisé sur ces logiciels, Tziner et Murphy (1999). Proposent que les avis soient honnêtes et basés sur la réalité sans être biaisés par les à priori des gens. Ainsi le feedback en sera utile et reposera sur des réalités.

Barboza (2019). Fait un crochet par la technologie intelligence artificielle en disant qu'elle peut aussi être utilisée dans le cadre de l'évaluation des performances. En effet, pour tendre vers une bonne efficacité en entreprise il faut une participation de la part des travailleurs et une bonne productivité de leurs parts. Cependant, il est difficile pour beaucoup de trouver les talents adéquats. Le comportement est un indicateur très important et l'analyser permet d'avoir plus de certitudes quant au travailleur. Barboza (2019). Ajoute que l'intervention de l'intelligence artificielle permet aux managers de poser des objectifs réalisables et de mettre en place des équipes performantes. Cette façon de procéder est plus facile à manager et les résultats semblent meilleurs.

## 2.4 Formations

Dans les différentes technologies et méthodes de la formation digitale nous avons tout d'abord les MOOC.

Les MOOC sont une nouvelle façon de se former et il y a plusieurs raisons expliquant l'intérêt des gens à cette nouvelle forme de formations. (Vrillon, 2017).

Vrillon (2017) dit que la manière de suivre les formations est différente comme le fait que comparé à avant, on n'est pas obligé de finir les formations et cela ne doit pas être perçu comme un échec mais comme une formation ne répondant pas totalement aux besoins et qui a donc été écourtée. Avoir suivi une formation certifiée n'est pas non plus le but ultime des MOOC et certains objectifs sont vues comme des procédés permettant de répondre aux besoins et comme une aide pour atteindre les objectifs. « D'une manière générale, la flexibilité offerte par les MOOC est particulièrement appréciée car elle permet une adaptation à chacune des situations vécues par l'individu. » (Vrillon, 2017).

La digitalisation de la société a permis à de nouvelles manières de former d'émerger. La créativité est maintenant de mise avec les possibilités qu'offre les différents outils technologiques tout le temps plus performant et de nouveaux acteurs toujours plus au point avec ces technologies. Pour illustrer les différentes manières innovantes de former, nous pouvons citer les « MOOC, le micro-learning (tests en ligne rapides), les serious games ou encore les formations multimodales dans lesquels certaines séances sont en présentielles et d'autres se font en ligne. (Armar et Burstin, 2017). Ces méthodes permettent de former en utilisant des procédés nouveaux et efficaces (en faisant participer des petits groupes par exemple) mais aussi d'améliorer l'apprentissage des formés en utilisant les big datas pour analyser et s'adapter en temps réels aux lacunes et aux demandes des formés (Armar et Burstin, 2017). Pour que ces dispositifs fonctionnent il faut tout de même que certains critères soient respectés : « forte mobilisation de l'ingénierie pédagogique, évaluation de l'apport des nouveaux dispositifs, préservation de l'accompagnement humain et de la dimension collective de l'apprentissage » . (Armar et Burstin, 2017).

Bates (2021). Cite 4 manières de se former : l'apprentissage sur ordinateur( la dernière forme de l'apprentissage sur ordinateur est l'adaptive learning qui analyse les formés et leur propose un feedback approprié) , les réseaux informatiques (les applications permettant aux formateurs et aux formés d'interagir en sont la forme la plus récente), les environnements d'apprentissage en ligne (dont les plus connus sont les MOOC dont on a parlé précédemment) et les réseaux

sociaux (dessus on peut trouver une tonne d'informations permettant de nous former comme les blogs, les wikis, les vidéos,...).

Bates (2021) quant à lui voit comme technologies émergentes dans la formation à l'avenir les serious games en ligne, la réalité augmentée et la réalité virtuelle, ainsi que l'application de l'intelligence artificielle à la formation.

Enfin, Perret et Clermont (2019). Voient aussi des perturbations à l'implémentation de nouvelles innovations concernant les formations. Ils citent en effet « le remaniement des programmes de formation, la redéfinition des cahiers des charges du personnel, l'élaboration de nouveaux supports de cours,... » (Perret & Clermont) Ils ajoutent qu'identifier les aménagements à faire est assez complexe et peut se révéler problématique.

#### Les avantages/inconvénients des technologies dans cette sous-fonction

Le digital en plus de l'amélioration possible de l'apprentissage des formés a aussi comme avantages de proposer des solutions en terme d'accessibilité, de fluidité, de personnalisation des formations notamment en permettant plus facilement aux personnes d'avoir accès à la formation, en offrant une formation calquée sur l'individu dans laquelle la personne évolue à son rythme, en réduisant les désavantages des cours présentiels (devoir se déplacer et suivre les cours à une certaine heure), ainsi qu'à la longue réduire les coûts de formation. (Armar et Burstin, 2017)

Les technologies permettent aussi aux personnes aimant travailler et s'instruire seuls de le faire en trouvant les différentes formations adéquates et ces formations sont moins traditionnelles et strictes. Elle permet aussi aux entreprises libérées (nouvelle forme d'organisation de travail) ayant avant des contraintes fiscales de former ses travailleurs aux besoins de l'entreprise et ainsi de pouvoir braver les différents challenges. (Armar et Burstin, 2017).

Malgré tous les avantages de la digitalisation de la formation, il faut être attentif à différentes choses :

Tout d'abord, il ne faut pas que cette digitalisation développe des inégalités d'opportunité en termes de formation. Au contraire, les formations digitales doivent être ouvertes à tous pour réduire les inégalités et permettre aux personnes comme les demandeurs d'emploi ou les travailleurs de PME d'acquérir des connaissances dans le numérique pour lutter contre l'« illectronisme » et ainsi d'améliorer le niveau des personnes « lambdas » dans le domaine du digital afin d'augmenter ainsi la compétitivité du pays. (Armar et Burstin, 2017)

Ensuite, les formations digitales permettent de revoir les modèles d'organisations. Ainsi le formé dispose de plus de liberté mais il faut faire attention à ce que l'encadrement soit bon et éviter qu'il y ait des conflits entre vie privée et vie professionnelle et que les formations n'empiètent pas sur la vie privée. (Armar et Burstin, 2017)

De plus, ces nouvelles méthodes bien qu'inventives, ne sont pas encore trop utilisées. Selon certaines observations, encore plus de la moitié des entreprises n'auraient pas recours aux formations digitales et il s'agirait surtout des grandes entreprises qui utiliseraient ces méthodes. Les PME quant à elles n'auraient pas souvent recours à ces formations mises à part celles baignant dans l'univers numérique. (Armar et Burstin, 2017).

Matrinot (2018). Ajoute que digitaliser les formations n'est pas seulement intéressant financièrement mais cela apporte aussi de diminuer les problèmes liés à l'accès aux formations ainsi que d'offrir des formations adaptées à chacun . Dans certains pays, il n'y a pas de concurrence entre les organismes de formation et le manque d'intérêt et d'incitation font que ces pays prennent du retard technologique. (Matrinot, 2018).

Armar et Burstin (2017). Définissent plusieurs freins à la digitalisation des formations :

Tout d'abord, les méthodes présentiels sont encore les plus préférées par les individus qui trouvent cela plus pédagogique.

Ensuite, digitaliser ces processus est un challenge tant dans le changement de mentalité qu'il représente que dans le coût qui peut décourager les employeurs.

Enfin, pour que ces méthodes soient adoptées par le plus grand nombre, il faut qu'elles offrent le même service que les méthodes traditionnelles. Ainsi le financement de ces formations doit encore s'améliorer, les différentes formations doivent être vérifiées pour s'assurer qu'elles soient valides et que le contenu soit bon. De plus, un système de certification est aussi une chose à développer pour que la digitalisation de la formation soit prise réellement au sérieux. (Armar et Burstin, 2017)

Armar et Burstin (2017). Expliquent ensuite que la digitalisation de la formation professionnelle est en cours et que les grosses organisations et les nouveaux formateurs spécialisés dans le numérique essaient de pousser à l'ouverture des mentalités envers cette nouvelle façon de procéder. Mais ce n'est pas facile de bousculer des pratiques bien ancrées dans la société et le défi est « l' adaptation des compétences et d'investissement pour une majorité des acteurs. » (Armar et Burstin, 2017).

## Conclusion de la revue de la littérature

Au cours de cette revue de la littérature, nous avons pu nous apercevoir qu'il existait différents niveaux concernant la maturité d'une entreprise. Nous avons traversé les différents outils proposés par les auteurs pour jauger cette maturité digitale que ce soit d'une entreprise globale comme d'un département spécifique. Les outils me paraissant le plus intéressant à cet usage sont la courbe de Hype, la courbe de Rogers ainsi que les différentes étapes énumérées par Suieubayeva et al. (2019) nous avons aussi pu voir dans ce chapitre l'utilité qu'apporte le fait de connaître son niveau de maturité technologique.

Ensuite, dans le second chapitre, nous nous sommes concentrés sur le rôle du RH dans la transformation digitale. Tout d'abord en se basant sur la matrice de Ulrich puis en sortant de cette théorie pour s'intéresser à d'autres auteurs qui donnaient une autre vision sur le sujet, les outils pouvant être utiles dans la culture d'entreprise et la communication pour faciliter le rôle du RH ont aussi été approfondis dans la fin de ce chapitre.

Enfin, nous avons abordé la digitalisation de la RH en tant que telle. Une grosse introduction a été faite sur un outil souvent mentionné dans ce thème : le SIRH. Suite à cela un crochet envers 4 sous fonctions des ressources humaines et la façon dont les outils technologiques peuvent aider dans ces domaines a été fait. Cela nous permet d'en avoir une idée plus précise.

## **Partie 2 : la partie méthodologique**

---

### La démarche

La démarche que je vais utiliser est une démarche décrite par Austin-Augur et al. (2008). Comme se faisant rigoureusement étape par étape.

En effet, ils expliquent qu'il faut tout d'abord recenser les recherches faites au préalable sur le sujet, ce que j'ai fait dans la revue de littérature. (Austin-Augur & al., 2008).

Ensuite, la seconde étape est une définition détaillée de la question de recherche. Avec cela le choix de la population est décidé dans le but d'obtenir le plus d'information sur le sujet. C'est cette population qui offre une plus-value à la recherche. Enfin, la méthode qualitative la plus adéquate sera choisie. (Austin-Augur & al., 2008).

Enfin, Austin-Augur et al. (2008). Définissent la 3ème étape comme le choix de la technique de recueil de données. « Lorsqu'il s'agit de données verbales, un enregistrement est souhaitable, après accord des interviewés. Les enregistrements sont ensuite intégralement retranscrits afin d'être analysés. » (Austin-Augur & al., 2008). Il s'agit souvent de d'entretiens individuels ou de groupe et un guide d'entretien plus ou moins détaillé sont réalisés avant les entretiens.

Enfin, la dernière étape est l'analyse de données. « Ce travail nécessite de lire et de relire les données pour identifier les thèmes et catégories sous-tendus par des phrases ou des comportements. Des concepts sont définis, une cartographie des différents registres est dressée et des associations sont recherchées. Une théorie explicative peut alors être envisagée puis construite à partir des données. Le recueil de données s'arrête lorsque la lecture du matériel n'apporte plus de nouveaux éléments. » (Austin-Augur & al., 2008). Suite aux apports de données tirées des échanges avec les répondants, le guide d'entretien comme les hypothèses peuvent être modifiés. (Austin-Augur & al., 2008)

Le schéma ci-dessous synthétise ce qui a été dit au préalable :

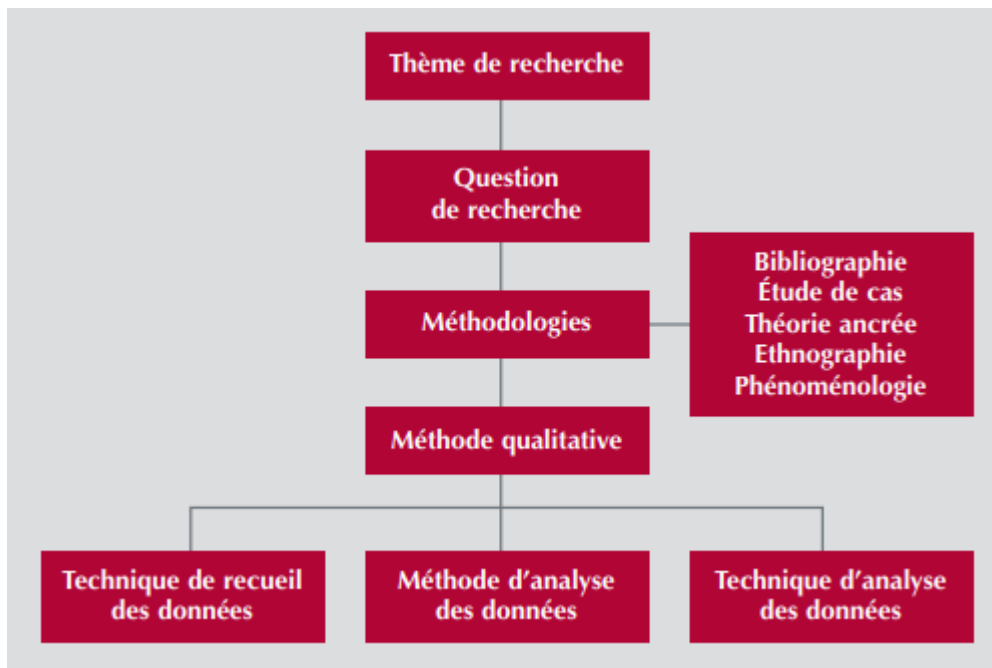


Figure 6: Van Royen P. Cours d'introduction à la recherche qualitative. Institut médecine tropicale de Bruxelles, décembre 2007

Ainsi, reprenons étape par étape les choix que j'ai fait concernant la méthode à utiliser.

### Thème de recherche

Je suis parti d'un thème général qui me semble important à l'heure actuel qui est la digitalisation et les nouvelles technologies. Plus précisément les technologies dans le cadre des ressources humaines.

### Question de recherche

De cette thématique est ressortie ma question de recherche qui est : « Comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise et à leurs propres digitalisations ? ».

### Les sous-questions

De cette question de recherche en sont découlées 4 sous-questions qui me paraissent intéressantes :

- ➔ Sous question 1 : la transformation technologique permettrait-elle un gain de rapidité, une diminution des coûts et de meilleurs résultats ?
- ➔ Sous question 2 : Après transformation technologique, les travailleurs sont-ils à l'aise avec les technologies pour en tirer avantages ?
- ➔ Sous question 3 : Est-ce que rester à jour et être compétitif sont réellement les 2 priorités des changements technologiques ?

- ➔ Sous question 4 : les différentes tâches RH doivent-elles s'ajuster à la population et au type de travailleurs ?

### L'échantillon

Pour une analyse qualitative, l'échantillon choisi est suffisant lorsqu'il y a effet de saturation. Cela signifie que les données qu'offre un répondant de plus n'apporte rien de nouveau et que par conséquent le nombre de répondants de l'échantillon est suffisant. Cependant, il faut tout de même être prudent lors de l'extrapolation des résultats. (Laflamme, 2007).

En sachant cela, j'ai choisi de me concentrer sur une population constituée soit de DRH soit de membres de département RH ayant été ou étant au cœur de changements technologiques des processus RH dans un ou plusieurs domaines RH (gestion de la paie, recrutement et sélection, formation, évaluation et culture d'entreprise). J'ai décidé de choisir des profils de personnes pour lesquels le changement est en train de se faire ou a été fait récemment ou des personnes étant arrivées dans des institutions où le digital était déjà présent mais qui ont aussi connu un environnement non digital afin qu'ils puissent me détailler au mieux les réalités du terrain. Pour cette étape je souhaitais interviewer environ 10 personnes afin qu'à ma question de recherche un nombre conséquent de répondants puissent apporter leurs expériences. L'échantillon choisi est un échantillon d'opportunité, j'entends par là que je n'ai pas ciblé un secteur particulier ou une entreprise particulière car j'ai préféré me focaliser sur le fait que pour chaque domaine RH abordé, assez de répondant m'offrent des témoignages et par ce fait le secteur d'entreprise m'importait moins.

Cet échantillonnage peut être vu comme une limite mais cela m'a permis d'avoir une vision plus globale sur les pratiques des entreprises en termes de technologies.

La méthode utilisée pour trouver ces personnes à interviewé a tout simplement été de publier un message sur différents réseaux sociaux (facebook, linkedIn) sur mes pages personnelles ainsi que sur des groupes de professionnel RH. J'en ai aussi parlé à mon entourage qui a propagé l'information et grâce à cela certains intervenants me sont revenus.

### Méthodologie

Dans le cadre de mon mémoire et à des fins de répondre à ma question de recherche, il s'agira d'une méthode qualitative car cela me permet d'obtenir des témoignages d'acteur du terrain étant ou ayant été au cœur de la digitalisation ou de l'implémentation de nouvelles technologies dans une ou plusieurs sous-fonctions des ressources humaines et donc de pouvoir les analyser et les interpréter.

### Technique de recueil de données

La méthode choisie pour obtenir les informations nécessaires à mon mémoire est l'entretien individuel structuré. Ces entretiens se feront entre le répondant et moi à travers une application de communication tel que Teams ou Skype car la situation sanitaire ne me permet pas de rencontrer en personne les répondants. De plus, j'ai opté pour des entretiens individuels car je compte interroger des personnes travaillant dans des entreprises diverses et variées et les entretiens individuels sont selon moi la meilleure façon de faire pour que les répondants soient à l'aise. Ces entretiens permettent aux interviewés de s'exprimer assez librement sur la thématique et me permet de réorienter la discussion afin de répondre à ma question de recherche.

### Présentation du guide d'entretien

Afin de m'assurer que je recueille les informations adéquates pour mon mémoire, j'ai rédigé un guide d'entretien me permettant d'avoir un fil rouge lors de l'entretien mais aussi de pouvoir rebondir sur certaines questions et en passer d'autres déjà répondues naturellement par l'interviewé. Vous trouverez ce guide d'entretien en annexe 1.

À l'aide de ce guide, je vais tout d'abord parler à mon interlocuteur de manière générale de l'état actuel des ressources humaines dans son entreprise et de la place que peuvent avoir l'utilisation des technologies. Ensuite, je passerai sur les questions plus précises concernant l'utilisation de ces innovations dans les 4 sous-fonctions du chapitre 3 (la gestion de la paie, la formation, l'évaluation et le recrutement et la sélection.). Je reviendrai aussi sur la notion de culture d'entreprise avec eux.

### Analyse de données

Concernant l'analyse, Baribeay et al.( 2009). Expliquaient qu'une façon de faire est récurrente concernant les entretiens qualitatifs. Il s'agit d'enregistrer ces entretiens et ensuite de les retranscrire. Concernant le modèle d'analyse, il s'agit souvent d'une analyse de contenu et/ou d'une analyse thématique. C'est cette la manière de faire que j'ai choisi pour réaliser l'analyse de mon mémoire.

## **Partie 3 : Présentation des résultats et analyse**

---

### Introduction

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à la partie pratique de ce mémoire, Pour ce faire, nous allons aborder le profil des interviewés afin d’avoir une idée sur la fonction de l’interviewé, son secteur d’entreprise, le nombre de travailleur de cette dernière et sur quel(s) domaine(s) RH chaque interviewé pouvait répondre à mes questions. Ensuite, nous analyserons le niveau de digitalisation de ces entreprises à l’aide différents outils vus dans le premier chapitre.

Ensuite, nous essaierons de répondre à la question de recherche. Pour cela je l’ai séparé en 2 à savoir :

- Comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise ?
- Comment les professionnels RH contribuent-ils à leurs propres digitalisations ?

Enfin nous conclurons en reprenant toutes les analyses et en faisant le point sur les découvertes dans la discussion avant de lister les limites et les perspectives.

### Profils des interviewés

La première personne interviewée travaille depuis 2 ans, bientôt 3 dans la centrale ( endroit regroupant tous les services administratifs ) d’une grande enseigne de supermarchés. Le nombre de travailleurs de son entreprise est d’environ 2400 et son rôle de l’entreprise a tout d’abord été système assistant dans la gestion des projets RH et depuis 3 mois la personne a repris une partie donc en tant qu'adjoint à l'administration et la paye. Cette personne est au courant de ce qui se fait dans les 5 domaines RH que j’ai décidé de traiter et a pu répondre à mes questions sur les 5 sujets.

La seconde personne a travaillé 2 ans comme consultante RH dans un petit cabinet puis ensuite a travaillé 1 an et demi en tant que gestionnaire RH dans une haute école ( comprenant 230 travailleurs) avant d’être à présent gestionnaire de recrutement dans une entreprise de transport en commun (de bientôt 10 000 travailleurs). Lors de sa fonction de gestionnaire RH dans l’enseignement, cette personne a été la principale instigatrice de la transformation technologique de la paie et a été la personne mettant les nouveaux processus en place. Dans son emploi actuel, elle est au cœur de la digitalisation du processus de recrutement et sélection.

Cette personne a donc pu répondre à mes questions concernant 2 des domaines travaillés : la gestion de la paie et le recrutement et la sélection.

La troisième personne interviewée travaille actuellement dans un organisme public à finalité de préserver la dignité humaine en tant que directrice générale et dans ce cadre-là, son organisme est à la tête de 2 maisons de retraite de 140 lits chacune et une crèche. Auparavant, cette personne a travaillé dans une entreprise publique à but de service communal en tant que responsable du personnel. Cette entreprise était composée de 135 agents. Vu ses 2 expériences, cette personne a pu répondre à mes questions sur les 5 sujets.

La quatrième personne interviewée est une personne travaillant dans le secteur des ressources humaines depuis une vingtaine d'années. Actuellement, cette personne travaille depuis 5 ans en tant que responsable à la cellule rémunération d'une université wallonne (contenant environ 1400 travailleurs) . Cette personne a été au cœur d'un changement de logiciel de paie passant d'un programme « maison » à un S.A.P. Grâce à cela et aux années passées dans l'entreprise, il a pu répondre à mes questions concernant la gestion de la paie, le recrutement et la sélection ainsi que mes questions sur la culture d'entreprise.

La cinquième personne interviewée est le C.E.O d'une entreprise confectionnant des pains (environ 60 personnes). L'entreprise est assez récente et les outils numériques/digitaux sont fort utilisés dans les procédés de l'entreprise. Le C.E.O étant au courant de toutes les pratiques RH, il a pu m'expliquer et répondre à mes questions concernant l'ensemble des sujets abordés.

La sixième personne interviewée travaille en tant que HR Business Partner mais ne s'occupe que du volet paie pour le moment. Elle travaille dans un centre de recherches scientifiques et l'entreprise engage environ 850 travailleurs. Au cours de son interview, cette personne a pu répondre à mes questions concernant la gestion de la paie.

La septième personne interviewée travaille dans une entreprise de service du secteur non marchand d'environ 1700 et il gère environ 430 travailleurs. Son rôle est la gestion de ces personnes dans beaucoup de domaines. Au niveau de la gestion de la paie, un nouveau programme informatique a été mis en place et il a pu m'en parler et répondre à mes questions à ce niveau-là mais aussi à tous mes différents autres sujets.

La huitième personne interviewée travaille dans la cellule recrutement d'une entreprise d'assurance d'environ 4000 travailleurs. Elle y travaille depuis 9 ans et à d'abord travaillé en

tant que gestionnaire d'assurance avant de passer côté recrutement. Au cours de notre entretien nous avons échangé sur la culture d'entreprise mais aussi sur le recrutement et la sélection.

La neuvième personne interviewée travaille depuis 1 an et demi dans le secteur de l'enseignement et de la formation. L'entreprise compte environ 5000 collaborateurs. Son rôle dans l'organisation est chargé de recrutement et au cours de notre entretien j'ai pu parler avec du recrutement et de la sélection.

## Niveau de digitalisation des entreprises

### Tableau récapitulatif

Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre 1, il existe une multitude de façons d'évaluer la maturité de la digitalisation dans une entreprise en fonction de l'auteur que l'on choisit de suivre. Pour ma part, afin d'évaluer le niveau de maturité digitale des processus RH des entreprises de mes répondants, je me baserai sur les écrits de Autissier et al. (2014) ainsi que sur celui de Suieubayeva et al.(2019). Dans leur article, Autissier et al. (2014). Illustrent la maturité digitale à travers différents graphiques et je vais utiliser 2 de ces graphiques pour analyser le niveau de digitalisation : la courbe de Hype qui me permettra de voir dans quelle phase se trouve la technologie adoptée par l'entreprise et la cloche de Rogers qui me donnera des indications sur l'accueil de ces processus innovants. Pour ce qui est de l'article de Suieubayeva et al.(2019). Ils définissaient 6 phases dans la transformation digitale : «

- 1) L'initiation : comprendre les ouvertures, les dangers et les effets de la numérisation
- 2) Idéation : imaginer les mesures de transformation comme des alternatives pour l'entreprise
- 3) Évaluation : Évaluer les niveaux de préparation numérique et distinguer les lacunes
- 4) Engagement : Communiquer la vision et intégrer les individus fondamentaux
- 5) Mise en œuvre : Mettre en œuvre le plan d'activité dans différents domaines ;
- 6) Durabilité : Valider et rationaliser le plan d'activité de façon continue. » (Suieubayeva & al, 2019).

Pour rappel, ces courbes de Autissier et al. sont celles-ci :

La courbe de Hype :

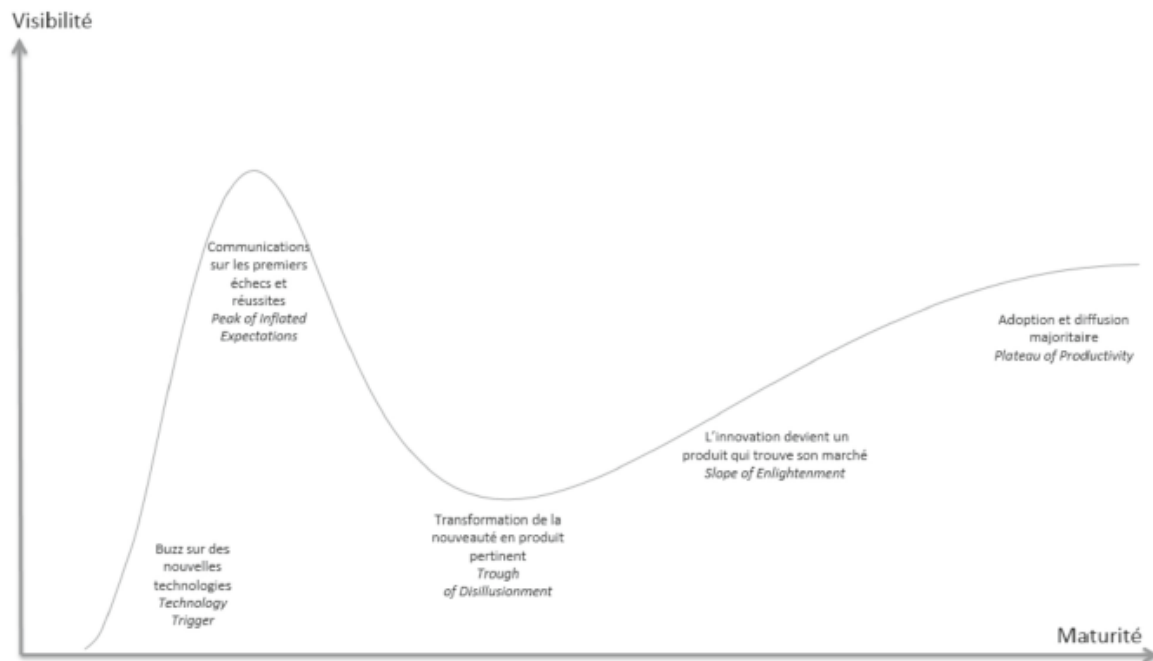


Figure 7: Courbe de Hype des innovations du Groupe Gartner extrait de Autissier et al. (2014).

La cloche de Rogers:

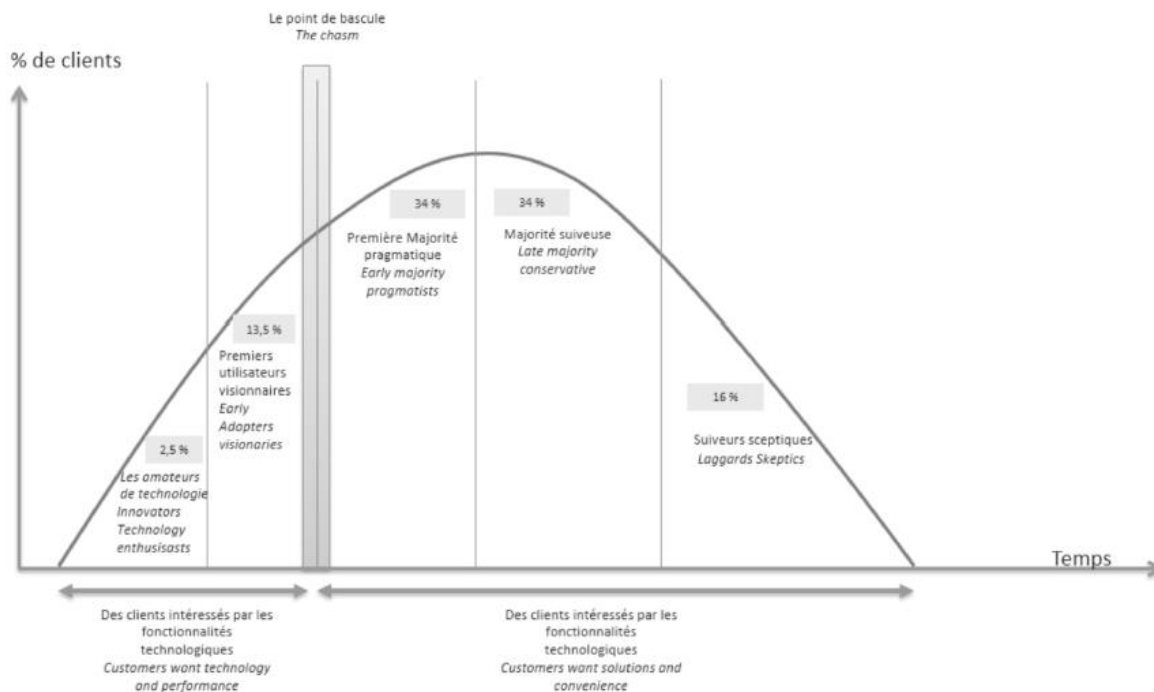


Figure 8: Courbe de l'adoption des technologies de Rogers extrait de Autissier et al. (2014).

Concernant la courbe de Hype, les diverses entreprises de mes répondants se situent en général dans l'étape 4 qui est le moment à partir duquel une innovation entre dans le marché ou dans l'étape 5 qui est le moment où une innovation est déjà adoptée par beaucoup et est répandue.

| <b>Entreprise</b> | <b>Niveau sur la Courbe de Rogers</b>                                                                                   | <b>Niveau de la digitalisation selon Suieubayeva et al.</b> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Entreprise 1      | -Non applicable<br>- Seuls les personnes intéressées par la technologie sont intéressées                                | Durabilité<br>Mise en œuvre                                 |
| Entreprise 2      | -Le 5 <sup>ème</sup> niveau englobant les suiveurs sceptiques est atteint                                               | Mise en œuvre                                               |
| Entreprise 3      | -Il y a beaucoup de sceptiques dans l'entreprise et seuls les personnes intéressées par la technologie sont intéressées | Initiation                                                  |
| Entreprise 4      | -La première majorité pragmatique est atteinte                                                                          | Durabilité                                                  |
| Entreprise 5      | -Complicé à dire voir analyse plus précise suivante                                                                     | Durabilité et mise en oeuvre                                |
| Entreprise 6      | -Le 4 <sup>ème</sup> niveau englobant la majorité suiveuse est atteinte                                                 | Durabilité                                                  |
| Entreprise 7      | -Seuls les personnes intéressées par la technologie sont intéressées                                                    | Mise en oeuvre                                              |
| Entreprise 8      | -Le 4 <sup>ème</sup> niveau englobant la majorité suiveuse est atteinte                                                 | Durabilité                                                  |
| Entreprise 9      | - Le 4 <sup>ème</sup> niveau englobant la majorité suiveuse est atteinte                                                | Durabilité                                                  |

Bien que la plupart des répondants soient dans une phase de durabilité, ils ont pour la majorité accompagné le changement technologique et donc ont pu m'en parler. Voyons cela de manière plus précise.

### Analyse plus précise

Pour ce qui est de la courbe de Rogers, dans certaines sous-fonctions, l'adoption des technologies ne concerne ou n'influence qu'une partie des collaborateurs ou seul un élément de la pratique concerne les collaborateurs. Je pense notamment à la paie, dans cette sous-fonction RH l'utilisation d'un nouveau logiciel ne changera pas l'expérience collaborateur car il sera toujours payé et c'est en interne que ça facilitera la vie des gestionnaires de paie, seule la numérisation ou non des fiches de paies peut avoir une influence sur l'expérience collaborateur. C'est pourquoi pour chaque entreprise, je parlerai bien de qui cela concerne et expliquerai mon analyse plus profondément par la suite.

### Entreprise 1

Lors de cette première interview, la personne répondante a pu me livrer 2 expériences professionnelles dans lesquelles elle a eu affaire à une digitalisation. La première concernait un emploi dans lequel elle a conduit une implémentation d'un logiciel de paie car avant son arrivée tout se faisait manuellement sur papier. La seconde se passe actuellement et il s'agit d'un changement de logiciel de recrutement. Bien qu'elle ne soit pas la personne guidant ce changement, elle est au cœur de ce changement et a pu me répondre à ce sujet.

### Expérience 1

**Courbe de Hype** : dans sa première expérience le logiciel qui a été mis en place par ses soins était un logiciel déjà sur le marché (plateau of productivity) mais qui était tout de même modulable moyennant des coûts supplémentaires.

**Courbe de Rogers** : nous ne pouvons pas appliquer la théorie à la pratique réellement car la personne était la seule à utiliser ce logiciel et par conséquent était convaincue par les technologies et le fait d'implémenter le logiciel. Le seul point sur lequel les collaborateurs ont dû s'adapter sont les demandes de congé qui étaient différentes avec ce nouveau programme mais mis à part ce changement, ils n'ont pas vu de changement.

*« Ils n'ont pas ressenti les différences enfin leurs salaires étaient toujours le même et tout ça mais c'est juste que la méthode pour les demandes de congés tout ça était différente »*

**Niveau de digitalisation :** concernant le service de paie de l'entreprise : à son terme (durabilité). En effet, lorsque le répondant m'a raconté cette expérience professionnelle, le logiciel était déjà en place depuis un bout de temps. Il a pu être analysé et les éléments contre-productifs modifiés. Le répondant m'a aussi cité les différentes étapes par lesquelles il est passé lors de l'implémentation de ce logiciel et on peut identifier les différentes étapes :

Par exemple, l'initiation : *« donc là j'ai vraiment suivi toute la procédure de rencontrer le consultant, lui exposer nos besoins, lui dire quels sont les profils qu'on a parce que ce qui était particulier dans l'enseignement »* ou encore l'engagement : *« donc voilà il y avait deux jours de formation avec un manuel etc... Un consultant qui vient aussi sur place une fois que l'outil est implémenté et qui nous suit encore tout le long donc pour la paie. »*

### Expérience 2

**Courbe de Hype :** Concernant la seconde expérience, l'innovation est au stade 5 de la courbe étant donné que le logiciel est un logiciel déjà présent sur le marché mais qui a été modulé pour coller parfaitement avec l'utilisation que l'entreprise veut en faire.

**Courbe de Rogers :** Pour la courbe de Rogers, c'est plutôt au niveau du management que s'est fait la décision et elle a été apportée à l'équipe. Pour l'instant l'équipe émet des doutes sur le programme comme il est présenté actuellement et le répondant dit qu'il faut qu'il soit remanié afin de répondre réellement aux besoins car actuellement cela n'est pas le cas. Je considère donc que sur cette courbe, le programme comme il est actuellement n'est adopté que par les gens adeptes des technologies mais l'équipe ne semble pas fermée à l'utilisation de cet outil lorsqu'il sera remanié et utile.

*« Malheureusement il y a beaucoup de choses qui ne correspondaient pas parce que notre entreprise est une entreprise particulière avec des besoins particuliers et eux ils nous ont un peu envoyé la version standard qu'il va falloir quand même un peu remanie »*

**Niveau de digitalisation :** Enfin, cet outil est en phase de mise en œuvre. En effet, pour l'instant le programme est en phase de testing et de modification, les étapes précédentes ont déjà été réalisées et le programme est en train d'être peaufiné.

*« Il va y avoir des tests pour voir que tout fonctionne bien donc je pense que 2022 ce sera opérationnel parce qu'on pourra vraiment l'utiliser mais en 2021 on continue de voir ce qu'ils nous proposent quoi »*

## Entreprise 2

**Courbe de Hype** : Le répondant 2 a pu me parler globalement de la numérisation des ressources humaines et particulièrement dans le secteur des formations et celui de la paie. Pour cette analyse, je me concentrerai principalement sur les processus de paie et de formation. Pour les 2, nous sommes dans des technologies déjà présentes sur le marché auxquelles des formateurs viennent apprendre l'utilisation afin que les salariés de l'entreprise soient autonomes à l'utilisation.

**Courbe de Rogers** : L'adoption des innovations technologiques dans cette entreprise est selon moi au 5<sup>ème</sup> niveau de la courbe, ce qui signifie qu'elle englobe les suiveurs sceptiques. En effet, lors de cet échange, le répondant m'a expliqué que l'entreprise est réellement à l'heure du changement et que cela facilite l'adoption aux changements. C'est donc par la force des choses que les travailleurs adoptent les technologies mais ils finissent par la plupart par accepter. Il dit cependant que les gens ont l'air d'accepter les changements technologiques quand ça ne les touche pas mais une fois que ça les concerne personnellement ils émettent plus de doutes. Il y a cependant une faible minorité ne se faisant pas aux changements et qui « disparaît » de l'entreprise.

*« Chez nous on est une entreprise en restructuration donc en fait les gens qui au départ étaient extrêmement réticents aux changements depuis un an je vais dire un an ou deux le sont bien moins parce que toutes les semaines y a des changements, on change tout plein de trucs tout le temps parce que tu dois te sauver donc les gens ont une propension à accepter les changements qui est plus grande chez nous. »*

**Niveau de digitalisation** : L'entreprise étant en remise à niveau technologique, beaucoup des processus sont en train d'être revus et donc ne sont pas arrivés au stade de durabilité. Pour la gestion de la paie ainsi que la formation, le niveau de digitalisation est tout de même à la mise en œuvre. Cela signifie que la digitalisation est déjà bien avancée mais n'est pas encore finie. Pour les formations, des formations digitales ont déjà commencé mais ne sont pas perfectionnées et pour le logiciel de paie implémenté, ils sont vers la fin mais le changement n'est pas encore totalement terminé.

*« Donc c'est plutôt, je dirais que c'est plutôt fini que en plein dedans donc là t'es sur la phase où là on est dans la phase où l'orage est passé et maintenant on est sur l'amélioration de tous les processus, des processus d'anciens donc on est passé en secrétariat social et quand on est*

*passé en secrétariat social on a dû faire en sorte que nos anciens systèmes puissent s'adapter aux nouveaux donc on a modifié plein de choses. »*

### Entreprise 3

**Courbe de Hype :** Lors de son expérience actuelle elle a pu m'expliquer que son idée est d'implémenter un système RH intégré permettant de suivre chaque collaborateur tout au long de sa carrière. La technologie des systèmes RH intégrés est une technologie déjà sur le marché.

**Courbe de Rogers :** Je pense que l'adoption des technologies dans l'entreprise 3 est faite par les adeptes de la technologie. Certes, il y a des personnes portant les technologies et souhaitant intégrer des innovations, changer les processus,... Cependant, avec les informations que m'a donné l'interviewé, je tends à croire que la majorité des collaborateurs restent assez sceptiques face aux changements technologiques et se plaisent dans ce qu'ils connaissent.

*« Il faut s'armer de patience et ce n'est pas facile parce que la mentalité est très conservatrice, ce n'est pas ce n'est pas une critique que je dis ici mais c'est une réalité »*

**Niveau de digitalisation :** Pour le système RH intégré, le stade de digitalisation n'en est qu'à l'initiation selon moi. Certes c'est un souhait de l'interviewé d'implémenter cela mais actuellement rien de concret n'est encore fait. L'interviewé est en train d'évaluer la situation avant de se lancer dans ce changement technologique.

*« Et actuellement on est dans une réflexion de carrément avoir un système rh intégré, moi je suis prenante d'avoir vraiment un système informatique intégré, c'est-à-dire qui prend en compte l'ensemble du processus et du parcours d'un agent au niveau rh voilà puisque je pars du principe que la carrière d'un agent commence à partir du moment où il postule et se termine à partir du moment où il part en pension »*

### Entreprise 4

**Courbe de Hype :** Sur la courbe de Hype, le logiciel que l'entreprise 4 a pris est un logiciel que je situerais au 4<sup>ème</sup> niveau. En effet, il s'agit d'un logiciel assez spécifique qui trouve des clients mais pas un nombre important car le programme doit être adapté aux universités et répondant à une centaine de requêtes. Le logiciel choisi est donc un système S.A.P qui a de l'être adapté aux besoins.

**Courbe de Rogers :** A ce niveau, le répondant m'expliquant surtout comment se passait la gestion de la paie, le moyen de voir quelle est la population allant adopter facilement le

changement ou non est la façon dont elle réagit à la proposition d'une paie numérique. Le répondant m'a expliqué qu'il y avait 2 clans, les personnes intéressées d'avoir les fiches de paie numériques car cela est beaucoup plus simple et les personnes considérant que tout se passe bien actuellement donc ne voient pas l'intérêt de changer. Je pense que l'adoption a été faite par la première majorité pragmatique mais qu'une partie de la population n'a pas encore adopté cette façon de faire.

*« Pour le moment vous avez encore un peu les deux visions vous avez des personnes qui disent que ça fonctionne bien comme ça qu'ils sont contents de recevoir leur papier voilà et vous avez d'autres personnes qui sont totalement dans une version « ah quand est-ce qu'on aura les fiches de paie à distance c'est quand même embêtant qu'on doive chaque fois vous envoyer un mail pour avoir l'information » »*

**Niveau de digitalisation :** A ce niveau, le stade de durabilité a été atteint car après des années durant lesquelles étapes ont été franchies les unes après les autres, le programme est en route depuis 2017 et donc a pu être évalué.

*« Le cahier des charges était déjà établi avant que moi j'arrive et je suis arrivé en octobre 2015...il a fallu plus d'un an de paramétrisation et de tests derrière pour pouvoir commencer une mise en production à partir de juillet 2017. »*

### Entreprise 5

**Courbe de Hype :** Dans cette entreprise, le CEO a pu m'expliquer les différentes innovations mises en place dans les diverses sous-fonctions traitées lors de ce mémoire. L'entreprise étant jeune et dynamique, ils font appel à un secrétariat social ou utilisent des logiciels existant sur le marché et je situerais donc les logiciels utilisés comme faisant partie du 5<sup>ème</sup> niveau de la courbe de Hype.

**Courbe de Rogers :** 2 catégories se dégagent une nouvelle fois dans l'entreprise, globalement les collaborateurs travaillant dans les bureaux sont assez adeptes aux technologies et n'y sont pas réticents. Quant aux travailleurs plus « manuels », ils ont plus de mal avec les technologies et y portent moins d'intérêts. Le répondant m'expliquait que l'âge des acteurs était aussi un facteur favorisant ou non l'adoption aux technologies.

*« Pour s'organiser entre nous, c'est ce genre d'outils digitaux aide beaucoup mais en même temps quelque part exclut les gens qui sont moins dans ce monde-là quoi. C'est beaucoup plus compliqué on a une personne qui a 55 ans, c'est nettement plus compliqué parce qu'elle a*

*l'impression qu'on dépersonnalise fort les choses alors que nous on ne le perçoit pas comme ça. »*

**Niveau de digitalisation :** En termes de digitalisation, pour la plupart des sous-fonctions l'entreprise est au stade de durabilité. Lorsque les processus ne sont pas à ce stade là ils sont au stade de mise en œuvre. En effet, lors de mes échanges avec le répondant, il m'a expliqué que le changement technologique et l'implémentation d'outils digitaux est assez naturel chez eux et qu'il n'y a pas vraiment de process suivi pour mettre en place un nouvel outil digital et il est donc compliqué d'identifier les autres étapes que la mise en œuvre et la durabilité pour cette entreprise.

*« Une grosse partie est en digital c'est clair et net et aussi à nouveau, on a l'impression qu'on ne fait pas, on ne va jamais faire je ne sais pas moi quelqu'un veut se former sur Trello, On ne va pas commencer à dire « ah il faut amener un formateur qui va se mettre dans la salle et qui va commencer à faire une formation » non tu vas juste chercher de l'information qui est disponible. »*

### Entreprise 6

**Courbe de Hype :** Le répondant m'a expliqué l'implémentation d'un logiciel de paie dans son entreprise. Ce logiciel est un logiciel que j'identifie dans la 5<sup>ème</sup> étape sur la courbe de Hype car c'est un logiciel assez répandu dans les entreprises du secteur public. Le logiciel est donc déjà présent et bien implanté dans le marché.

**Courbe de Rogers :** Vu que le répondant m'a surtout expliqué la gestion de la paie, le moyen de voir quelle est la population allant adopter facilement le changement ou non est la façon dont elle réagit à la proposition d'une paie numérique. À ce niveau, quasiment l'entièreté des collaborateurs se sont mis à la paie numérique. Ce n'était pas forcément de bon cœur car pour continuer à recevoir une paie papier l'entreprise avait mis en place une stratégie qui consistait à ce que les personnes souhaitant recevoir encore une fiche de paie classique devaient rentrer un formulaire avant une telle date. Cependant, la quasi-totalité des collaborateurs sont passés sous format numérique.

*« On a fait une stratégie, il fallait remplir un formulaire, nous renvoyer le formulaire avant cette date-là pour pouvoir avoir sa fiche tous les mois en papier. Donc pour l'instant on a une bonne trentaine de personnes pour lesquelles on envoie tous les mois une fiche papier. »*

**Niveau de digitalisation :** Encore une fois, le niveau de digitalisation est durable car le logiciel est bien en place depuis 2020. Auparavant la paie était traitée par un secrétariat social.

*« On a toujours connu une paie numérique mais quand j'ai commencé on était en fait on travaillait avec un secrétariat social qui faisait en fait le gros de la paie. Le changement c'était nous l'encodage mais tout... enfin générer les fiches de paies, tout le reste vraiment, lancer la paie c'était fait par eux mais à partir du 1er janvier 2020 on a adopté le système Arno. »*

### Entreprise 7

**Courbe de Hype :** sur la courbe, je situerais les programmes à la 4<sup>ème</sup> phase. En effet, le programme a été créé pour l'entreprise mais est maintenant diffusé à d'autres entreprises. C'est donc un programme étant sur le marché et touchant une certaine clientèle.

**Courbe de Rogers :** Concernant cette courbe, le répondant ne m'a pas donné suffisamment de réponse pour que je puisse définir l'adoption des collaborateurs concernant les technologies. Cependant, il m'a donné son point de vue concernant les technologies et selon lui c'est important que dans une entreprise il y en ait dans le service Ressources Humaines. Il m'a aussi expliqué qu'à l'avenir il serait peut être possible que des documents papiers se numérisent mais que les échanges avec la clientèle continueraient sous format papier pour la majorité car les clients sont des personnes souvent âgées et les technologies ne sont donc pas dans leurs habitudes.

*« Je pense que chez nous, ils vont rester beaucoup papier pour la simple et bonne raison qu'au niveau des travailleurs peut-être mais au niveau des clients, c'est quand même des personnes âgées donc ils restent niveau papier mais nous par exemple le budget poste c'est 8000 euros par semaine. »*

**Niveau de digitalisation :** Au niveau de la digitalisation, le programme est encore selon moi en phase de mise en œuvre. Il a été instauré et est utilisé mais plein de modifications y sont faites afin de rendre meilleur le programme et de nouvelles fonctionnalités vont être mises en place.

*« Certains aspects ne sont pas numérisés. Ils pensent à l'avenir mettre le smartphone, des informations. Maintenant vu les bugs qu'il y a je pense qu'on n'est pas près d'y arriver. »*

## Entreprise 8

**Courbe de Hype** : Le réseau social d'entreprise a été mis en place et est une filiale de Facebook et cette innovation devient répandue dans les entreprises. C'est pourquoi je l'attache à la 5<sup>ème</sup> étape de la courbe comme une innovation bien ancrée sur le marché.

**Courbe de Rogers** : Concernant ce réseau social, le répondant m'a expliqué que lors de son implémentation il y avait 2 camps distincts, les intéressés par cette innovation et les gens plus sceptiques. Cependant, à l'heure actuelle une grande partie des travailleurs ont adopté ce réseau social et l'utilisent. Je placerais donc l'adoption de cette innovation dans le 4<sup>ème</sup> niveau de la courbe, englobant la majorité suiveuse.

*« Le degré d'adhésion était tout de même très intéressant. Maintenant on avait aussi des travailleurs plus sceptiques. De façon très catégorisée et très caricaturale on a un peu les plus anciens qui sont moins à l'aise avec les réseaux sociaux de base donc qui étaient un peu plus sceptiques et alors on avait aussi toute une catégorie de personnes qui avaient beaucoup de questions quant à l'équilibre du privé-professionnel mais on a vraiment énormément de personnes de notre société qui se sont loggés finalement sur le réseau social. »*

**Niveau de digitalisation** : Au niveau de la digitalisation, le réseau social de l'entreprise est à son stade de durabilité car mis il y a 2 ans il est fonctionnel et utilisé par divers acteurs de l'entreprise.

*« Développer il y a deux ans je pense, c'était en Janvier 2020 que ça a été lancé (un bon timing par ailleurs) c'est notre réseau social d'entreprise qui est assez similaire à facebook d'ailleurs c'est une des filiales de facebook. »*

## Entreprise 9

**Courbe de Hype** : Dans l'entretien que j'ai eu avec cette personne, elle m'a fait part de l'utilisation d'une interface l'aidant dans le processus de recrutement et sélection. Cette interface était déjà présente dans l'entreprise et de ce que j'ai compris lors de l'interview, c'est une interface déjà présente sur le marché.

**Courbe de Rogers** : Selon le témoignage de l'interviewé, les technologies étaient bien intégrées et maîtrisées tant par les professionnels RH que par les candidats dans le processus de recrutement et sélection. Le secteur d'entreprise étant une université, un des liens à faire est que les candidats pouvant être dans l'enseignement et ayant du passer au digital dans le cadre de leurs fonctions, ils maîtrisent donc en partie les technologies utilisées lors des entretiens en

ligne. Je pense donc que le 4<sup>ème</sup> niveau de la courbe englobant la majorité suiveuse est atteint. L'interviewé m'a aussi dit que l'âge de la personne ne changeait pas grand-chose selon son expérience.

*« C'est vrai qu'on voit que les gens sont peut-être un peu plus cool, un peu plus relax et tant mieux d'un côté. »*

*« Je n'ai pas du tout remarqué de différence et par contre j'ai eu des seniors qui s'en sortaient très bien donc non je ne dirais pas. Après ça doit sûrement arriver mais je pense qu'il y a des gens qui sont plus à l'aise avec les technologies que d'autre peut-être plus dans la tranche d'âge des seniors mais en tout cas ça ne s'est pas marqué dans les entretiens que moi j'ai eu. »*

**Niveau de digitalisation :** Stade de durabilité. En effet, lorsque le répondant est arrivé dans l'entreprise l'outil était déjà présent et fonctionnel, il a eu le temps d'être testé et validé.

*« L'outil qu'on utilise pour gérer les candidatures qu'on reçoit ? oui c'était déjà présent, ça c'était existant. »*

## Conclusion

Après avoir analysé à l'aide de ces 3 outils la digitalisation des entreprises, faisons le point sur ce qu'on peut en tirer.

Tout d'abord concernant la courbe de Hype, il ressort des interviews que pour la plupart des entreprises, les programmes, logiciels, technologies implémentées dans l'entreprise sont déjà présentes sur un marché et plus ou moins répandues. En effet, généralement les entreprises ont contracté des firmes externes afin d'obtenir leurs produits déjà reconnus dans les pratiques RH. Le 2<sup>ème</sup> type de technologies implémentées que j'ai pu observer dans les témoignages des répondants sont des logiciels qui ont été mis en place afin de correspondre parfaitement à l'entreprise. Je parle surtout pour cette catégorie de l'entreprise 4 qui a fait faire sur mesure un programme. Suite à cela l'entreprise contractée pour réaliser ce programme a vendu à plusieurs autres firmes le programme et cela a donc touché un petit nombre de clients. J'ajouterais aussi à cette catégorie le S.A.P de l'entreprise 4 qui a totalement été retravaillé pour répondre aux besoins de l'université et qui a trouvé quelques clients aussi.

Concernant la courbe de Rogers maintenant, il est moins facile de faire de généralité. Dans certaines entreprises, la population adoptait pour une grande majorité la transformation technologique. Nous pouvons observer 2 tendances dans ces entreprises, la population qui n'adoptait ce changement de bon cœur mais qui le faisait car elle en était un peu forcée comme

dans l'entreprise 2 dans laquelle l'environnement et la survie de l'entreprise nécessitait ces changements ou bien la 6 dans laquelle il fallait faire des démarches pour ne pas recevoir les fiches de paie de façon numérique. Il y avait aussi les entreprises dont la population se mettait au changement assez naturellement.

D'autres entreprises dans lesquelles nous observons 2 groupes, les adeptes de la technologie voulant que pleins d'outils digitaux et d'innovations soient mis en place dans l'entreprise et une autre partie de la population assez sceptique et assez réfractaire aux nouveautés.

Enfin, il y a aussi des entreprises dans lesquelles la plupart des gens sont contre l'implémentation de nouveaux outils digitaux, l'environnement n'est pas propice aux changements et réaliser une transformation numérique s'annonce compliqué.

Il est difficile de dresser un portrait de l'adoption des technologies digitales et l'outil qui nous permet de mesurer cela est réalisé afin que chaque entreprise puisse jauger sa population et ce qu'elle doit mettre en place pour qu'un grand nombre accepte.

Enfin, le niveau de digitalisation. Pour la grande majorité de mes entretiens, les répondants m'ont fait part d'outils étant déjà en phase de mise en œuvre ou de durabilité. Pour certains, le programme/ logiciel/ outil digital dont ils me parlaient était déjà en place lors de leurs arrivées en entreprise mais pour d'autres ils ont été au cœur du changement technologique et ont donc pu m'expliquer les différentes étapes par lesquelles ils sont passé. Les répondants travaillaient donc sur un outil bien en place et fonctionnel ( durabilité) ou étaient en train de réaliser les derniers réglages pour rendre l'outil le mieux possible (mise en œuvre).

Seul une personne interviewée était en phase d'initiation et donc rien de concret n'était encore mis sur pied malgré les idées claires que la personne avait de l'outil qu'elle souhaitait utiliser.

Après avoir vu le niveau de digitalisation de chaque entreprise, essayons de répondre à notre question de recherche et pour cela nous allons la diviser en 2 parties. La première sera de voir comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise et la seconde sera de voir comment les professionnels RH contribuent-ils à leur propre digitalisation ?

### Comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise ?

Cette analyse se raccroche au chapitre 2 de mon mémoire et du rôle du professionnel RH dans la transition numérique de l'entreprise. Voyons pour chaque entreprise le rôle qu'ils ont dans le changement numérique.

Comme il l'a été expliqué dans le chapitre 2, le rôle du professionnel RH dans la digitalisation de l'entreprise est surtout dans la communication, l'accompagnement et le fait d'essayer de changer les mentalités des travailleurs de l'entreprise afin qu'il y ait un grand nombre de collaborateurs adhérant à la transformation numérique de l'entreprise. Dans cette analyse, je m'attarderai donc sur la communication de la part des ressources humaines et des différentes façons de faire adhérer les collaborateurs à la vision d'entreprise.

Je n'ai malheureusement pas eu assez d'information de la part de l'entreprise 1,7 et 9 pour pouvoir comprendre dans quelle mesure les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise. En effet, la transformation dans ces 3 interviews m'a été expliqué de manière assez technique et la culture d'entreprise, la communication avec les collaborateurs, les façons managériales d'aborder le changement, n'ont pas été abordé par ces répondants.

#### Entreprise 2

L'interviewé n°2 m'a expliqué que dans son entreprise lorsqu'ils souhaitent implémenter un nouvel outil ou une innovation, les gens sont assez mitigés. C'est aux ressources humaines de vendre les nouveautés apportées et d'expliquer aux salariés l'intérêt d'avoir cette technologie dans leur travail quotidien afin qu'ils voient que certes l'entreprise change mais qu'elle prend un bon tournant qui permet de travailler mieux et que les changements ne sont pas néfastes ou inutiles. Il explique ensuite qu'une grande partie de la population se fait au changement mais que cela n'est peut-être pas dû qu'à cette communication du département. Il remet dans le contexte de l'entreprise que l'entreprise est en pleine restructuration et que pour se sauver il faut être plus performant. C'est la raison pour laquelle depuis 1 an, il y a beaucoup de changement et que l'innovation est devenue un élément important de la culture d'entreprise et

les salariés commencent à ne plus être sensibles aux changements comme ils l'étaient au début. Il explique tout de même que malgré la communication et la tentative d'englober tout le monde dans ce virage technologique, il y a des gens qui « disparaissent » car ils n'acceptent pas le changement et malheureusement ces gens-là pouvaient être performants mais n'ont pas agréé à la transformation faite.

*« Ils ne sont pas forcément réticents et ils le sont à la fois, la première chose c'est non puis après c'est du marketing, donc à ce moment-là c'est un petit peu du marketing interne en disant ben oui on change les choses mais on change dans le bon sens. »*

*« On est une entreprise en restructuration donc en fait les gens qui au départ étaient extrêmement réticents aux changements depuis un an je vais dire un an ou deux le sont bien moins. On est obligé d'avancer parce qu'il y a ces objectifs qui sont derrière nous quoi. »*

*« C'est dans les mœurs de la période il y a énormément de changements et je pense que la propension à accepter le changement augmente. »*

*« Tu perds des gens en cours de route, oui le changement avance, oui les gens acceptent mais on ne mesure pas la quantité de gens qui ne l'acceptent pas ou qui ne le digèrent jamais puisque c'est des gens qui vont disparaître de la circulation. »*

*« Tout doucement se dirige vers une culture d'entreprise qui poussent à l'amélioration, l'amélioration dans chaque chose qu'on réalise. »*

### Entreprise 3

Pour l'entretien n°3, le répondant m'a expliqué que la communication est très importante pour accompagner la transition digitale d'une entreprise. Elle m'a tout d'abord dit qu'il fallait bien connaître l'entreprise dans laquelle on est, les acteurs, son histoire, l'environnement car pour qu'un changement fonctionne il faut que les salariés suivent. De plus, la personne interviewée ajoute que ce ne sera pas facile et que cela va prendre du temps, elle dit qu'il faut tout de même faire le changement et qu'au fur et à mesure les gens vont accepter le changement. Un pourcentage sera toujours sceptique et que ces gens-là ils ne changeront pas d'idée. Elle détaille aussi que l'entreprise passe par la courbe du changement et que ce sont des étapes normales dans un changement. Elle fait bien évidemment référence dans ce témoignage à la courbe de Kubler Ross. Afin que les travailleurs acceptent mieux le changement, il faut qu'ils soient en accord avec la culture et la vision de l'entreprise. Pour cela, l'interviewé utilise la communication. En effet, à l'aide d'un magazine qu'elle distribuait dans son ancienne

entreprise, elle affirme que les gens s'intéressaient à la vie de l'entreprise, aux nouveautés et étaient plus réceptifs. Dans son entreprise actuelle, le répondant m'a dit qu'elle essaie que les gens interagissent et que les gens se sentent investis à l'aide d'événements d'entreprise qu'elle organise et de mails expliquant les nouveautés mais cela fonctionne moins dans cette organisation.

*« Quand vous faites un changement il y a la fameuse courbe et la vallée du changement et ces différentes étapes on peut vraiment quand vous faites un changement d'entreprise peux vous assurer que ces étapes vous les voyez vraiment de manière et très forte. »*

*« Communiquer c'est clair que j'ai beaucoup communiqué et la culture d'entreprise »*

*« Par exemple j'ai créé à l'intercommunale un magazine interne dans lequel on mettait des choses qui arrivaient et dans l'entreprise. Tout ça pour essayer de créer une certaine cohésion et une solidarité et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. »*

*« Le petit magazine a super bien fonctionné, ça c'est vraiment quelque chose je ne m'attendais pas d'ailleurs ils ont vraiment été triste quand j'ai quitté. »*

*« Un événement d'entreprise donc on se réunissait tous, on apprend à se connaître, je communique énormément sur ce qui se passe dans l'entreprise à tous les agents par mail pour que les agents sachent ce qui se passe d'un secteur à l'autre voilà.»*

#### Entreprise 4

Lors de cette interview, le répondant n'a pas développé énormément sur l'accompagnement apporté par les ressources humaines dans la transition numérique. Il explique simplement que les canaux de communiquer avec l'ensemble des salariés est par leur site internet dans lequel un portail est disponible par toutes les personnes ayant un contrat avec l'entreprise.

*« Pour le moment vous avez un site internet de l'université, vous avez un site interne de l'université donc qui s'appelle terra nostra, qui est très vieux aussi dans lequel les informations sont mises un peu plic-plock, plus personne ne s'y retrouve voilà. On aimerait bien donc on travaille là-dessus pour le moment, d'avoir ce fameux portail HR donc tout membre de l'université donc qui a un lien contractuel avec l'université aurait accès à un portail qui lui permet d'entrer sur portail HR de l'université dans lequel il retrouverait toute une série d'informations que ce soit sur un processus pour une demande quelconque. » (Interview 4).*

## Entreprise 5

Cette entreprise est assez récente et sa population aussi en général. La plupart des gens n'ont donc pas de difficulté avec les technologies et le changement et beaucoup sont favorables à l'innovation et cela se fait assez naturellement. Cependant, il voit une différence entre l'assimilation de l'utilisation des nouveaux outils au niveau de l'âge. Il explique en effet, qu'il y a une personne dans l'entreprise qui est un peu plus âgée et qui a beaucoup plus de mal avec les outils numériques ainsi que les façons de communiquer en ligne. Par exemple, l'équipe a pris l'habitude de communiquer par what's app ou encore de déjeuner par vidéo conférence et cette personne trouve que certaines choses dépersonnalisent les relations pendant que le reste de l'équipe trouve ça normal. Il a tout de même pour volonté que personne ne se sente rejeté à cause de l'utilisation des technologies. Cet interviewé m'a aussi fait part de la courbe du changement. En effet, il dit que le changement passera par les étapes de la courbe de Kubler Ross avant que la majorité des collaborateurs n'acquiescent au projet. La clé pour que les gens suivent la transformation c'est que des leaders tirent l'entreprise vers là où ils veulent aller et cela vaut pour plein de domaines. La culture d'entreprise tourne autour de la positivité et du bien-être au travail et cela se remarque par le fait qu'en 5 ans, aucun salarié n'est parti de l'entreprise.

Le rôle des ressources humaines est donc dans cette interview d'inclure tout le monde dans l'utilisation des technologies et d'essayer de mener tout le monde vers l'objectif à atteindre en devenant leader des salariés.

*« On essaie d'avoir une culture assez positive et en fait tous les gens qui rentrent ici la première chose qu'on leur dit ils sont assez surpris en interview c'est en fait « ici on veut que vous soyez heureux. »*

*« C'est la courbe du changement dans la courbe du changement tu as toujours cette notion d'abord refus, déni, etc il y a une série de choses comme ça et si tu n'as pas des gens qui tirent l'entreprise ou qui ont cette envie-là, le changement sera plus difficile à implémenter et fondamentalement qui a bien sa fiche de paie en version papier... Non et c'est valable pour 1 milliard de truc quoi. »*

*« Les générations plus jeunes il y a beaucoup plus de réactivité et aussi il y a une notion que pour certaines personnes à nouveau sans vouloir de clichés mais les générations moins habituées à ça commencer à vérifier son what's app c'est vu comme une tâche. »*

### Entreprise 6

Au cours de cette interview, l'interviewé m'a témoigné que lorsqu'il y avait un changement impliquant tous les travailleurs de l'entreprise, la communication est importante. En effet, comme lors de la mise en place des fiches de paies numérique, l'outil utilisé leur donnait des données sur le taux d'utilisation et d'activation dans la population de l'entreprise. Le but étant d'atteindre les 100%, le département RH communique de manière spontanée afin que les salariés activent l'outil ou l'utilisent. De plus, souhaitant réellement que la majorité des acteurs suivent le changement, l'entreprise a essayé de démotiver les travailleurs voulant rester dans l'ancienne méthode en ne les obligeant pas à passer au digital mais que s'ils souhaitaient que rien ne change pour leur paie de remplir et déposer un formulaire avant une telle date. Nous pouvons voir que la communication et le découragement sont les méthodes utilisées dans cette entreprise

Cependant, la communication se faisant sur différents canaux, il n'est parfois pas facile de suivre toutes les informations échangées. La communication pour essayer d'augmenter l'utilisation des outils mis en place passe peut-être donc sous l'œil des radars des acteurs.

*« On a beaucoup d'échanges un peu partout. Parfois ce n'est peut-être pas très structuré, parfois ce n'est pas évident pour certaines personnes de s'y retrouver dans toutes les informations. »*

*« Récemment d'ailleurs il n'y avait pas encore 100%, combien de personne y vont régulièrement et le pourcentage n'est pas énorme non plus donc de temps en temps on met une communication sur notre année rappeler aux gens d'aller voir dans leurs boîtes »*

### Entreprise 8

Dans l'entreprise 8, un logiciel de communication interne a été mis en place et afin que cet outil serve, il y a dû y avoir l'adhésion des collaborateurs. Le répondant m'a dit qu'à présent l'outil est utilisé par un grand nombre et l'utilité de celui-ci est l'échange. Le rôle des ressources humaines dans ce changement a été de communiquer et d'accompagner pour que les collaborateurs se mettent à utiliser l'innovation.

De plus, cet outil va maintenant servir à l'introduction de nouveaux changements technologiques quand il le faudra car l'outil permet de partager la vision et la stratégie

d'entreprise ainsi que les nouveautés souhaitant être adoptées à l'aide de publication, sondage,...

Une autre idée de cet outil intéressant pour les ressources humaines est de pouvoir prendre en compte les avis des différents travailleurs car la forme de communication est passée d'assez formelle à une communication qui vient du terrain et qui remonte vers le haut. Un des rôles des ressources humaines est qu'étant un département de support de prendre ces avis et si possible les utiliser pour contenter le plus grand nombre.

Il y a aussi tout un pan technologique de la communication qui est faite en externe mais cela concerne plus le département marketing que le département RH dans cette entreprise.

*« On a vraiment une plateforme en ligne style réseau social nous permet d'échanger, de partager, de faire des sondages, de partager des trucs professionnels mais aussi moins professionnels. »*

*« On a fait beaucoup de coaching, aussi de campagnes internes pour que ça se passe le mieux possible. »*

*« Jusque-là on était surtout dans une communication plus formelle,*

*« Que tout le monde ait accès à tout et du bottom up beaucoup parce qu'on faisait beaucoup de Up-down. »*

*« Ça nous permet aussi d'avoir pas mal de feedback du terrain surtout au niveau RH, on reste un département de support. »*

### Conclusion

Pour le rôle des professionnels RH dans la digitalisation de l'entreprise, la plupart des témoignages semblent avoir le même avis. En effet, la communication est l'élément primordial pour les RH de réussir une transformation digitale. Que ce soit pour rappeler d'utiliser un outil, pour démontrer qu'une innovation a beaucoup de bonnes choses à apporter, pour expliquer le changement allant être réalisés et l'intérêt de ceux-ci et pour plein d'autres raisons, c'est en communiquant que les répondants m'ont expliqué avancer dans le changement. Les formes de communication quant à elles peuvent varier, allant du mail à la messagerie instantanée ou à un réseau social d'entreprise.

Une des autres choses m'ayant été rapporté est que désormais plus d'entreprise qu'avant souhaitent un dialogue entre les décideurs et les collaborateurs informel, plus équitable et l'échange est préféré à la communication formelle allant de haut en bas.

### Comment les professionnels RH contribuent-ils à leur propre digitalisation ?

De cette question, nous pouvons ressortir que les professionnels RH sont au cœur de la digitalisation des processus RH et ces transformations numériques ont pour but de les améliorer. Ayant déjà analysé au préalable le rôle du professionnel RH dans la transformation numérique de leur entreprise, nous nous concentrons dans cette analyse sur les différentes étapes par lesquelles sont passés les répondants pour digitaliser le ou les processus d'une ou plusieurs sous-fonctions RH s'il en a été acteur et sur les avantages découlant des changements technologiques ayant été opéré.

#### Entreprise 1

##### Étapes

L'interviewé m'a expliqué que lorsqu'elle a mis en place le logiciel de paie dans son entreprise, elle était à la tête de ce projet et a donc dû le mener à bien. Lui demandant comment cela s'est passé, elle m'a expliqué étape par étape la transformation d'une paie papier à une paie par logiciel. L'interviewé m'a surtout expliqué pour cette implémentation le changement d'une manière technique. Elle explique qu'auparavant la paie se faisait sur papier avec l'aide d'un secrétariat social qui travaillait quant à lui avec un logiciel, il y avait différents échanges de documents pour qu'une paie correcte soit délivrée et cela était fastidieux. C'est pourquoi après 2 mois à réaliser cette paie, l'interviewé a contacté le consultant externe pour lui expliquer que ce travail allait à présent être fait entièrement par l'interviewé à l'aide d'un logiciel de paie. Les différentes étapes par lesquelles est passée sont les suivantes :

- Tout d'abord la définition des besoins
- Suivie par la remise en ordre des données des collaborateurs
- La mise en place de l'outil
- La formation et le suivi du consultant

*« On leur a demandé en gros le travail que le consultant faisait pour moi avec tous ces échanges et tout ça c'était moi qui allais le faire*

*On a fait toute la définition des besoins*

*On a demandé aussi aux membres du personnel de bien vérifier tout ça et voilà*

*Les deux premiers mois on avait toujours ce consultant qui venait pour être à côté de moi pour s'assurer que tout se passait bien. »*

Ainsi comme on peut le constater dans cette situation, seul le travail de l'interviewé est réellement impacté par le changement technologique. Il est donc normal que la personne m'explique les étapes de façon assez technique et non relationnelle car les seuls échanges qu'à eu le répondant avec les collaborateurs lors de ce changement est la demande de remplissage et de vérification de leurs données afin d'avoir tout à jour dans le logiciel.

### Avantages

Concernant les avantages qu'octroie ce changement digital, le répondant m'a surtout exprimé un gain de temps, une réduction des erreurs ainsi que le fait que cet outil soit plus fonctionnel, utile et faisant des tâches de manière automatique et autonome.

*« Fluide, qui est beaucoup plus rapide » « c'est un peu plus user friendly » « ça a vraiment diminué mon temps de travail par deux en moyenne. »*

*« Une base de données qui va se nettoyer automatiquement aussi. »*

*« Moins de risques d'erreurs aussi. »*

### Entreprise 2

#### Étapes

Pour le répondant numéro 2, la description des étapes par lequel ils sont passés comportait des détails techniques. Le répondant a pu me témoigner comment s'est passé la digitalisation de processus de différentes sous-fonctions RH mais celle pour laquelle il a pu me livrer le plus de détails était la mise en place d'un logiciel de paie car il était directement acteur de ce changement. C'est pourquoi pour cette analyse je me concentrerai sur cette transformation spécifiquement.

L'interviewé nous a d'abord expliqué que la première étape c'est d'identifier les besoins, les façons de procéder et de faire le point sur les processus déjà présents dans l'entreprise ainsi que faire une stratégie. Ensuite, l'entreprise contacte diverses entreprises proposant les produits recherchés et ces dernières leurs répondent avec un devis. La prochaine étape est la décision du produit. Lorsque c'est fait, nous passons à la partie plus relationnelle qui consiste à la formation

des collaborateurs qui vont se servir de cet outil. Elle se passe en général sur place et un des éléments clés selon le répondant est de faire en sorte que l'outil utilisé corresponde avec la culture d'entreprise. Puis, l'outil est testé et implémenté et durant cette période il y a un suivi du fournisseur. Enfin, les collaborateurs à force d'utiliser le logiciel deviennent autonomes et peuvent s'en servir sans trop de soucis.

*« Tu détermènes quels sont tes besoins. »*

*« Tu demandes des offres à tous les grands distributeurs. »*

*« Tu décides de qui tu souhaites faire venir. »*

*« Comment est-ce qu'ils peuvent s'adapter à notre à notre culture, à notre manière de fonctionner. »*

*« Tu formes uniquement les personnes à leurs tâches et puis après techniquement tu es opérationnel. »*

*« Un support est mis en place par ton fournisseur pour t'aider dans les premiers mois de vie. »*

Dans cet échange, outre les différentes étapes expliquées par le répondant, il a exprimé la nécessité que la culture d'entreprise et le changement numérique s'harmonisent pour que l'innovation introduite fonctionne.

### Avantages

Pour cette seconde entreprise, les avantages cités sont le gain de temps, la centralisation de données, la facilité du logiciel, la diminution d'erreurs et l'utilisation de moins de papiers ce qui est un impact écologique favorable.

*« Tout est centralisé, c'est facile de récupérer les infos. »*

*« C'est extrêmement facile et donc oui c'est un avantage. »*

*« 36 heures de travail en moins par semaine ! »*

*« T'as le facteur erreurs humaines qui est supprimé. »*

*« C'est tout ce papier qui disparaît. »*

### Entreprise 3

#### Étapes

La 3ème personne interviewée est directrice générale de son entreprise, elle a un rôle important dans les ressources humaines car elle les guide et les supervise. Lors de mon entretien, elle m'a fait part de différents changements digitaux qu'elle a pu apporter à l'entreprise ainsi que le système intégré RH qu'elle souhaitait implémenter et m'a parlé de comment selon elle devait se faire une transformation technologique.

Elle explique que la première étape est de connaître l'entreprise, les façons de procéder, l'historique de l'organisation, le profil des collaborateurs,... En effet, selon le répondant, chaque entreprise suivant son passé a une propension adopter ou non les changements et les nouveautés dont les innovations technologiques. Une entreprise n'ayant pas souvent subi de transformation pourra être plus motivé à une digitalisation ou sera peut-être plus réfractaire, chaque entreprise réagira différemment à une même situation et c'est pourquoi l'interviewé explique qu'en tant que professionnel RH il faut connaître les collaborateurs et l'environnement de travail afin de savoir si un changement technologique sera facilement adopté ou non. Le répondant a ajouté qu'une digitalisation doit se faire avec l'approbation des acteurs et pour qu'il y ait une grande partie des acteurs qui accepte les innovations, la clé du succès est la communication. La communication doit comprendre selon le répondant l'explication de ce que l'on compte faire, vers quels objectifs cela nous permet d'arriver et il faut communiquer durant tout le processus avec les acteurs.

*« Quand vous arrivez dans une entreprise il y a tout l'historique de l'entreprise qui est important de prendre en compte et connaître le passé des agents. »*

*« Une entreprise qui a connu peu de changement va peut-être être plus propice à un changement ou l'inverse. »*

*« Il faut savoir entendre et connaître le paysage de l'entreprise dans laquelle on évolue. »*

*« La communication est pour moi un vecteur primordial. »*

*« Il faut communiquer sur ce que l'on va faire, sur ce à quoi on veut arriver et communiquer tout au long du processus de changement. »*

La vision qui m'a été partagée lors de cette interview est fortement basée sur l'adhésion des acteurs, la façon de les faire adhérer et peut être utilisée pour toute digitalisation d'une entreprise comme d'une sous-fonction RH.

### Avantages

Les avantages ressortis du témoignage 3 sont globalement : Gain de temps, facilité et centralisation de données, diminution des erreurs, réduction de papier et ainsi économie et écologie.

*« C’était aussi une facilité énorme. »*

*« La digitalisation là permettrait de gagner un temps énorme, éviterait aussi certaines erreurs je pense parce que l'erreur est humaine. »*

*« On paie cette impression, on paie cette mise sous enveloppe et si on souhaite ajouter une feuille bah c’est plus cher. »*

#### Entreprise 4

##### Étapes

Lors de cette interview, la personne m’a expliqué la digitalisation de diverses sous-fonctions mais une nouvelle fois, c’est à l’aide de l’implémentation d’un nouveau logiciel de paie que nous allons pouvoir voir les différentes étapes par lesquelles est passé l’entreprise pour intégrer une innovation.

Le contexte de cette entreprise est qu’ils sont passé d’un programme « maison » de gestion de paie qui datait des années 70-80 et qui devenait assez obsolète (avec par exemple les technologies présentes dans ce logiciel n’allaient plus être compatibles avec les outils récents) à un nouveau système. Le cas de cette entreprise est assez spécifique car il s’agit d’une université et selon les déclarations du répondant, trouver une entreprise intéressée par adapter son outil aux contraintes et besoins d’une université est rare car cela va demander beaucoup d’efforts pour un marché très restreint car il y a peu d’universités en Wallonie.

Pour implémenter ce logiciel, cela a mis quelques années et le département RH est passé par plusieurs étapes :

Tout d’abord, il a fallu faire un cahier des charges assez précis et comprenant toutes les spécificités de l’enseignement. Ce cahier des charges a été fait par un consultant externe.

Ensuite, il y a eu un sondage du marché afin de voir quelle entreprise pourrait prendre en charge cette implémentation avec tous les critères requis.

2 possibilités sont ressorties et une a été choisie, il s’agit d’un système S.A.P

Le répondant ajoute qu'il n'a pas fallu un gros temps d'adaptation étant donné qu'il n'y avait pas de gros soucis avec le logiciel.

Enfin, les législations et autres contraintes sont mises à jour par un sous-traitant.

*« La plus grosse difficulté a été d'établir un cahier de charge relativement complet par rapport à tout ce qui devait être fait. »*

*« Ça a été fait par une personne externe donc un consultant externe qui a pris en charge la réalisation de ce cahier des charges et sur base de ce cahier de charges, on a interrogé le marché pour savoir qui pouvait prendre en charge et avoir un programme informatique derrière et qui pourrait gérer ce fonctionnement. »*

*« Le marché public a fait ressortir de deux possibilités. »*

*« Le système qui était le plus adapté pour nous était système S.A.P. »*

### Avantages

Une meilleure fiabilité de logiciel, des mises à jour régulières, Une facilité d'utilisation, une diminution de la consommation de papier sont les grands avantages ressortis de ce témoignage.

*« Ça a facilité grandement la tâche. »*

*« La fiabilité des informations bien évidemment. »*

*« On a diminué fortement notre consommation de papier ne fût-ce que ça. »*

### Entreprise 5

#### Étapes

Pour cette 5ème interview, il m'est impossible de détailler les étapes par lesquelles est passé l'interviewé. En effet, l'interviewé était le CEO de l'entreprise et travaillait dans les ressources humaines de l'entreprise aussi donc pouvait me donner des informations concernant la digitalisation de ce domaine. Cependant, comme il me l'a expliqué lors de l'interview, son entreprise est assez jeune et dynamique et souvent les choses sont faites de manière assez naturelle et sans forcément suivre un processus bien défini. De plus, les outils qu'ils utilisent sont souvent disponible assez facilement ou assez répandus dans les entreprises et donc beaucoup d'information à leurs sujets sont disponibles. Je pense notamment à l'utilisation de Trello à quoi ils se sont formés par eux même à l'aide de tutoriels.

*« Une grosse partie est en digital c'est clair et net et aussi à nouveau, on a l'impression qu' on ne fait pas, on ne va jamais faire je ne sais pas moi quelqu'un veut se former sur Trello, On ne va pas commencer à dire « ah il faut amener un formateur qui va se mettre dans la salle et qui va commencer à faire une formation » non tu vas juste chercher de l'information qui est disponible. »*

*« Beaucoup se fait en ligne tu as beaucoup beaucoup en ligne quoi. »*

*« Je pense que c'est vraiment naturel oui et il y a un appétit là-dessus ! »*

### Avantages

Pour les avantages cette fois, la centralisation des informations, la rapidité et la réactivité dues aux outils digitaux ou encore l'augmentation de la satisfaction ont été cités.

*« Ce genre d'outils digitaux aide beaucoup. »*

*« Le niveau de satisfaction au travail est vachement plus important. »*

*« Il y a aussi une sorte de réactivité. »*

*« Tout digital, tout est sur le drive ! »*

### Entreprise 8

#### Étapes

Ce qui est intéressant avec l'entreprise 8 est que l'outil par lequel la culture de l'entreprise, les valeurs et les idées se propagent a également été implémenté récemment. En effet, il s'agit d'un réseau social d'entreprise qui est en réalité une filiale de Facebook. Dans le témoignage qui m'a été livré j'ai pu comprendre que la mise en place s'est faite assez facilement et l'interface étant assez similaire à facebook qui était utilisé par un grand nombre de travailleurs la complexité de l'implémentation de cet outil ne résidait donc pas totalement dans le logiciel en tant que tel (sauf pour certaines personnes qui n'utilisaient pas les réseaux sociaux en temps normal) mais aussi dans la peur des collaborateurs que ça n'empiète sur leurs vies privées. Afin de surpasser ces craintes, la communication à l'aide de campagnes et l'accompagnement à l'aide de coaching ont été les manières de faire adhérer le plus de collaborateur possible. L'interviewé m'a ensuite expliqué qu'au final un grand nombre de personnes se sont connectées et qu'à présent l'étape suivante est de bonifier le contenu du réseau social. Cet outil est intéressant car il permet

d'ouvrir les portes à la communication envers tout le monde et ainsi de communiquer sur la digitalisation et d'essayer de faire adhérer tout le monde aux processus arrivant par la suite.

*« De façon très catégorisée et très caricaturale on a un peu les plus anciens qui sont moins à l'aise avec les réseaux sociaux de base donc qui étaient un peu plus sceptiques et alors on avait aussi toute une catégorie de personnes qui avaient beaucoup de questions quant à l'équilibre du privé-professionnel. »*

*« On a fait beaucoup de coaching, aussi de campagnes internes pour que ça se passe le mieux possible et on a vraiment énormément de personnes de notre société qui se sont loggés finalement sur le réseau social. »*

### Avantages

Les avantages exprimés lors de cette interview sont : la facilité d'utilisation, la conservation de donnée en restant dans les règles, le gain de temps ainsi l'amoindrissement de la quantité de papier.

*« Tout est digital ! tout est dans le cloud comme on dit.. »*

*« Des outils qui sont venus se suppléer à de très anciens outils qui étaient un peu digitaux mais bon pas super user-friendly. »*

*« C'est important d'avoir des outils digitaux car on va pouvoir conserver les CVs moyennant les accords GDPR ».*

*« Si grâce à ces interviews vidéo on peut épargner du trajet à nos candidats et de perdre leur temp dans des entretiens de section c'est un plus. »*

*« L'écologie parce que c'est important au niveau du papier. »*

### Entreprise 6,7,et 9

#### Étapes

J'ai décidé de grouper ces 3 interviews en 1 résultat car les personnes ont fait partie de la digitalisation de leur domaine, département mais n'en ont pas été décisionnaires et ont donc vécu cela de l'extérieur. Il n'était alors pas aisé de définir précisément les étapes par lesquelles leur entreprise est passé. Malgré cela, nous reviendrons pour chaque sur les

Dans l'interview, c'est la mise en place d'un logiciel de gestion de paie qui permet de montrer le plus en profondeur dans la transformation digitale. Dans cette entreprise, la paie était déjà

digitalisée mais un secrétariat social faisait le plus gros du travail. Ensuite, vers 2020, l'entreprise est passée sur un autre logiciel par lequel les professionnels RH règlent tout. Le choix du logiciel a été fait par les responsables du département RH mais n'étant que HRBP la personne interviewée n'a pas pu me répondre au sujet des différentes étapes, elle a cependant pu m'expliquer les différences que ça a apporté ce changement de fonctionnement. Auparavant, les gestionnaires des ressources humaines reposaient beaucoup sur les secrétariats sociaux et cela ne leur offrait pas une grande marge de manœuvre. À présent ils peuvent faire tout eux même en étant épaulé par un gestionnaire du programme.

L'entreprise 7 quant à elle a mis en place un logiciel qui se devait sur mesure. Finalement ce programme est tellement modulable qu'il en devient compliqué et qu'il demande plus d'efforts, de vigilance et cela prend plus de temps à utiliser qu'avant. Néanmoins, les avantages de ce dernier sont qu'il n'est jamais obsolète car peut être édité au fur et à mesure, qu'il a permis de faire du télétravail en cette période de crise sanitaire alors que l'autre programme ne le permettait pas et que les informations qui en sont ressorties sont d'une grande utilité pour le siège social.

Enfin, lors de ma dernière interview, la personne était en fonction depuis 1 an et l'interface RH utilisée était déjà présente en entreprise. Le changement auquel elle a dû faire face fût la crise sanitaire qui a modifié les façons de recruter et faisant partie de la cellule recrutement et sélection, elle a pu s'apercevoir que les gens se sont assez vite acclimatés +

aux nouvelles méthodes comme l'utilisation de Teams et elle ressent moins de pression de la part des candidats qu'avant.

### Avantages

Malgré le fait qu'ils n'aient pas pu me décrire précisément les différentes étapes par lesquelles le changement est passé, certains avantages de la digitalisation ont tout de même été pointés par les répondants comme la rapidité des outils, le télétravail possible avec les nouveaux outils, la réduction de l'utilisation de papier, ...

*« Ça va plus vite, enfin je veux dire tu te connectes directement puis tu déconnectes et tu recommences à travailler, c'est bien ». (Interview 6).*

*« L'avantage qu'il y a avec le covid c'est que si on avait gardé l'ancien programme, on n'aurait pas su faire de télétravail. » (Interview 7).*

## Conclusion

Que pouvons-nous tirer de ces témoignages concernant la 2<sup>ème</sup> partie de la question de recherche ?

Lors de ces interviews, pour pas mal de répondants, lorsque je leur demandais comment s'était passé l'implémentation/ le changement technologique d'un ou plusieurs outils RH, une partie des interviewés m'a répondu en m'expliquant les étapes du procédé d'implémentation d'un nouvel outil technologique en tant que tel et bien moins sur l'aspect humain et les efforts à faire pour que la population suive et accepte ce changement. En effet, le cahier des charges, l'appel d'offre, les essais du programme ou de l'innovation, l'implémentation, les modifications et le perfectionnement et la formation des collaborateurs concernés par l'utilisation de l'outil sont globalement le cheminement qui m'a été compté lors des interviews 1,2 et 4. Pour ces répondants, le rôle des professionnels RH dans une transformation digitale est donc majoritairement un rôle d'opérateur qui après avoir établi les étapes par lesquelles passer pour que le changement soit réussi les mets en pratique.

D'autres interviewés ont beaucoup plus parlé du rôle de RH en tant que communicateur/ accompagnateur du changement et ce rôle à un aspect beaucoup plus humain/relationnel. L'entreprise 3 et l'entreprise 8 en sont de bons exemples. Lorsque les répondants m'ont expliqué l'implémentation des outils, ils ne m'ont pas détaillé les étapes mais m'ont parlé de la communication et de la façon d'être avec les collaborateurs pour faciliter leurs adhésions car c'est une part importante de la réussite d'un changement numérique que de faire adhérer les collaborateurs l'utilisant.

Dans les témoignages que j'ai recueillis, la sous-fonction que j'ai décidé le plus souvent d'analyser pour cette seconde partie de la question de recherche est la gestion de la paie. En effet, les répondant m'ont pour la plupart expliqué la digitalisation ou le changement technologique qui a été fait et c'était souvent dans cette sous-fonction que les répondants étaient le plus précis. Cependant, pour certaines interviews, le changement dans d'autres sous-fonctions a été abordé et utilisé parfois dans cette analyse. De plus, les étapes que j'ai cité au préalable concernant l'implémentation ou la transition vers un nouveau programme de gestion de paie sont les mêmes étapes que celles qu'on peut retrouver pour l'intégration ou le changement d'un logiciel d'autre sous-fonction. Cela nécessitera les mêmes questionnements, les mêmes phases de test, la même démarche de formation,...

Enfin, dans la théorie, le SIRH était la technologie qui revenait le plus. Cependant, dans les témoignages que j'ai pu recevoir, le plus souvent il était question de logiciels individuels pour chaque fonction et non de système regroupant tous les domaines des ressources humaines. Seules l'entreprise 3 et la 9 m'ont parlé de système ou d'interface regroupant des fonctionnalités pour l'entièreté des sous-fonctions.

### Discussions

Après avoir mené et analysé les différents témoignages recueillis lors des entretiens, plusieurs choses peuvent être mises en lumière.

Tout d'abord le niveau de digitalisation. Pour la plupart des répondants, nous avons pu observer que les outils que les entreprises décidaient d'utiliser étaient des outils déjà présents sur le marché et répandus, pour l'un ou l'autre des répondants les outils pouvaient être modulés afin de répondre aux besoins mais seulement dans une entreprise un outil a été réellement créé totalement pour l'entreprise.

Pour la plupart des répondants, les premières étapes de la digitalisation étaient déjà passées lors de notre interview et ils en étaient donc souvent en phase de mise en œuvre ou de durabilité. Cependant, certains me racontant par quelles étapes ils sont passés, je pouvais raccrocher les éléments théoriques à de la pratique.

Concernant la question de recherche à présent, pour ce qui est du rôle des ressources humaines dans la digitalisation de l'entreprise, il ressort de mes interviews le rôle d'accompagnateur et de communicateur. En effet, pour une transformation digitale, il m'a été rapporté à plusieurs reprises qu'il faut que les collaborateurs suivent la vision de l'entreprise afin qu'elle soit réussie. C'est la raison pour laquelle la communication est importante, pour emporter le maximum de personnes à adhérer aux changements opérés par l'entreprise.

Enfin, le rôle des ressources humaines dans leur propre digitalisation, 2 points de vue m'ont été comptés :

Celle qui consistait à expliquer que le RH doit avoir une stratégie étape par étape à suivre et respecter pour que tout se passe bien et que le logiciel fonctionne

Et celle consistant à dire comme pour la digitalisation de l'entreprise que les collaborateurs doivent suivre et que la culture d'entreprise, la communication et l'accompagnement sont des éléments clés pour le faire.

Je tiens à rajouter que les outils et technologies présentes dans les départements RH ne sont pour les entretiens que j'ai passés pas très novatrices. En effet, il s'agit souvent de la mise en place ou d'un changement de logiciel RH afin d'être à jour mais il ne m'a été rapporté dans aucune interview l'utilisation d'outil tel que l'intelligence artificielle ou les big datas.

### Limites et perspectives

Aborder tout du sujet des technologies et du digital dans les ressources humaines est impossible tant le sujet et les informations sont vastes. C'est pourquoi je me suis concentré majoritairement sur 2 aspects du sujet : Comment les ressources humaines contribuent à la digitalisation de leur entreprise ? et Comment les professionnels RH contribuent-ils à leur propre digitalisation ? le premier aspect comprend entre autres la communication et la culture d'entreprise. Pour le second, j'ai décidé de me concentrer sur 4 sous-fonctions du domaine RH, je suis conscient qu'il y a d'autres sous-fonctions des ressources humaines qui valaient le coup d'être abordées telles que la gestion de carrière, le marketing RH et bien d'autres mais je me suis concentré sur la gestion de la paie, le recrutement et la sélection, la formation et l'évaluation car à mon sens elles se retrouvent quasiment toutes dans une grande partie des entreprises. J'aurais aussi pu baser mon mémoire sur une seule de ces sous-fonctions mais ayant choisi le thème des technologies dans les ressources humaines, réduire cela à une seule partie du vaste sujet des ressources humaines me paraissait ne pas permettre de répondre de manière plus globale. Le choix de ces sous-fonctions a donc été fait pour pouvoir parler de choses qui se retrouvent en général dans toutes entreprises mais une des perspectives est de se concentrer sur une seule sous fonction ou de travailler sur d'autres non mentionnées dans ce mémoire.

Une autre des limites de mon mémoire est mon échantillon. En effet, il s'agit d'un échantillon d'opportunité et les réponses au sujet que j'abordais me paraissait être le plus important. L'échantillon est assez varié et il n'y a donc pas eu de ciblage d'un échantillon précis. Certes les entreprises des répondants sont de différentes tailles, le secteur d'activité est aussi différent et les professions des interviewés ne sont pas les mêmes. Cependant, cela permet à ce mémoire d'avoir une large variété de répondant et pas un tronçon spécifique du marché. Une des perspectives serait de se concentrer sur une population ciblée sur un secteur d'activité ou d'entreprises d'une certaine taille ou une profession similaire.

## **Bibliographie**

---

- Aggarwal, N.& Kapoor, M. (2012). Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness. GIAN JYOTI E-JOURNAL, 1 (2).
- Ahmi, A., Rusly., F. Rosli, K. & Talib, Y. (2019). Global Perspective on Payroll System Patent and Research: A Bibliometric Performance. International Journal of Recent Technology and Engineering. 8, 148-157.
- Alberghini, Elena; Cricelli, Livio; Grimaldi, Michele (2014). A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study. Journal of Knowledge Management, 18(2), 255–277.
- Amar, N. & Burstin, A. (2017). La transformation digitale de la formation professionnelle continue. Inspection générale des affaires sociales.
- Austin-Auger, I., Baumann, L., Imbert, P., Lerh-Drylewicz, A., Letrillaet, L.& Mercier, A. (2008). exercer la revue française de médecine générale, 19 (84), 142-145.
- Autissier, D., J. Johnson, K. & Moutot, J. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. Question(s) de management, 7, 79-89.
- Bányai, T., Matyi, H., Demin, V., Tamás, P.& Veres, P. (2020). DIGITALIZATION IN INDUSTRY 4.0: THE ROLE OF MOBILE DEVICES. Journal of production engineering, 23 (1), 75-78
- Barboza, C. (2019). Artificial Intelligence and HR: The New Wave of Technology. Journal of Advances in Social Science and humanities (4),
- Baribeay, C., Duschene, A.& Royer, C. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous? Un panorama des usages. La recherche qualitative : perspectives comparatives. Hors série, 7, 64-79.
- Bates, T. (2021). Une histoire des technologies et des médias dans la formation à distance. International Journal of Digital Education and Communication, 6 (), 12-23.
- Baykal, Elif. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage, 268-286.

- Bazin, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles : un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH ? *Management & Avenir*, 37, 263-281.
- Bentaleb, C.& Rhchim, C. (2019). Le rôle du Professionnel RH dans la transformation digitale des entreprises : Approche par la théorie de l'acteur réseau. *Revue internationale des sciences de gestion*, 2 (1), 707-727.
- Berber, N., Bjekic, R.& Slavic, A. (2017). The Role of the Internet and Social Networks in Recruitment and Selection Process. *STRATEGIC MANAGEMENT*. 22, 36-43.
- Bergeat, M. & Rémy, V. (2019). Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? *Revue économique*, 70, 717-749. Retrieved from : <https://www.cairn.info/revue-economique-2019-5-page-717.htm>
- Bharadwaj, A. et.al., (2013); Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights; *MIS Quarterly*, Vol 37 No. 2, Pp. 471-482
- Bobillier Chaumont, M., Barville-Deromas, N.& Crouzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail: Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? *Le journal des psychologues*, 367 (5). 1-7.
- Brasseur, M & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*. 21 (2). 143-155.
- Cao, X., Guo, X., Vogel, D. and Zhang, X. (2016), "Exploring the influence of social media on employee work performance", *Internet Research*, 26 (2) , 529-545.
- Causette, L. (2019). Digitalisation de la fonction RH : levier majeur de performance pour l'entreprise. (Bachelor's thesis). Excelia, La Rochelle.
- Cousserand-Blin, I.& Pinède, N. (2018) Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication & organisation*. 1, 9-16.
- Cudicio, R.& Proul, S. (2006). La messagerie instantanée en entreprise : Accélérateur ou frein à la productivité ? *Semaine de la Connaissance, CITE'2006*, Nantes, France.
- DARES. (2018). Mobiliser Internet pour recruter : quelles sont les pratiques des employeurs ? *Dares Analyses*, 32.

- De La Rica, S.& Gortazar, L (2017) : Digitalization at work, Job Tasks and Wages: Cross-Country evidence from PIAAC1, GLO Discussion Paper, No. 22, Global Labor Organization (GLO), Maastricht
- El Hadi, M. (2012.) l'organisation des connaissances : dynamisme et stabilité. Paris, France, Lavoisier.
- Fayon, D. & Tartar, M. (2019). Transformation digitale 2.0: 6 leviers pour parer aux disruptions. Londres,Royaume-Unis : Pearson.
- Gaines, J., Kanbergs, M. & Sowards, N. (2017). HR: Innovation's Accelerator : A CAHRS White Papers. New-York, Etats-Unis : Cornell University.
- Griffith, E. (2016). What Is Cloud Computing? Consulté à : <https://www.pcmag.com/news/what-is-cloud-computing>.
- Henriette, E. et.al., (2015); The Shape Of Digital Transformation: A Systematic Literature Review; MCIS 2015 Proceedings, Paper 10, Pp. 1-19
- Hicks, M. (2019). Why the urgency of digital transformation is hurting the digital workplace. Strategic HR Review, 18 (1), 34-35.
- Hoang, L. (2020). Can the use of an Enterprise Social Network improve communication within an organization compared to intranet and email? (Bachelor's Thesis, Metropolia University of Applied Sciences).
- Igalens J. (2019), Attention le collaborateur n'est pas toujours un client, in S. Frimousse et J.-M. Peretti, « Expérience collaborateur » et « Expérience client » : comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ?, *Question(s) de management*, 23(1) : 135-156.
- Jahee, C., H. Erin, L.& Haeyeon, K. (2019). Effects of Communication-Oriented Overload in Mobile Instant Messaging on Role Stressors, Burnout, and Turnover Intention in the Workplace. International Journal of Communication 13, 1743-1763.
- Kane, G. (2019). *The Technology Fallacy. Research-Technology Management*, 62(6), 44–49.
- Kovach, K., Hughes, A., Fagan P., Maggiti P.G (2002). Administrative and Strategic Advantage of Human Resource Information Systems. Employment Relations Today, 29(2), 43-48.

- Laflamme, S. (2007). Analyses qualitatives et quantitatives : deux visions, une même science. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 3 (1), 141-149.
- Lee, CS., Ker, ES., Ng, CH., Ye, J., Watson-Manheim, M-B. (2020). Effects of mobile instant messaging applications in the workplace. *Proc Assoc Inf Sci Technol*, 1-4.
- Liu D. et.al, (2011); Resource Fit in Digital Transformation - Lessons Learned From The CBC Bank Global E-Banking Project; *Management Decision*, Vol 49 No. 10, Pp 1728-1742
- Lucas, H. C. et.al., (2013); Impact Research On Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences; *MIS Quarterly*, Vol 37 No. 2, Pp. 371-382
- Mahajan, K., Shukla, S.& Soni, N. (2015). A Review of Computerized Payroll System. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 4 (1), 67-70.
- Matrinot, B. (2018). Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! Bordeaux, France : Institut Montaigne.
- Murphy, K. (2018). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 1-19.
- Nov, O., Naaman, M. and Ye, C. (2010), "Analysis of participation in an online photo sharing community: a multidimensional perspective", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 61 No. 3, pp. 555-566.
- Ou, X., Davison, R., & Leung, D. (2014). Instant Messenger-Facilitated Knowledge Sharing and Team Performance. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 4(2), 5–23.
- P. Parviainen, M. Tihinen, J. Kääriäinen and S. Teppola, (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice, *International Journal of Information Systems and Project Management* 5 (1), 63-77.
- Perret, J.& Clermont, A. (2019). *Agir et penser avec Anne-Nelly Perret-Clermont*. Lausanne, Suisse : Editions Socialinfo
- Piccinini, E. et.al., (2015b); Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations; 36th International Conference on Information Systems, Fort Worth

- Pichault F., Zune M., (2000), « Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, p. 31-41, mai.
- Pieris, M.& Preena, R. (2020). Contemporary Developments in Human Resource Management : The future of HRIS -Emerging Trends in HRM and IT Integration. *Contemporary Developments in Human Resource Management*, 87 – 93.
- Plaskoff, J. (2017) Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3).
- Rémy, V. & Simonnet, V. (2020). Une recherche de candidats en ligne améliore-t-elle la qualité des appariements sur le marché du travail? Retrieved from : [http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/137768/1/DE\\_244.pdf](http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/137768/1/DE_244.pdf)
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook : rethink your business for the digital age*. New-York, Etats-Unis : Columbia business school.
- Saha, A. (2017). Impact of Information technology on performance appraisal. *International Research Journal of Human Resources and Social Science*, 4 (6), 81-89.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences* 15 (1), 388-393.
- Sharma, D.& Yadav, D. (2021). A study of intranet over cloud. *International journal of innovations in engineering and technology*. 7 (2), 1-6.
- Shrivastava, R. (2019). Role of HRIS in redefining HR maneuvers. *International Conference on Challenges and Opportunities in Social Sciences, Humanities and Business Management*, Amity Business School, Amity University Madhya Pradesh, Gwalior. (61-70). Uttkarsh Publication : Meerut.
- Siebel, T. (2019). *Digital transformation : survive and thrive in an era of mass extinction*. New-York, Etats-Unis : RosettaBooks.
- Singh, A. (2019). Impact of Digital : Transformation & Role of HR. *Business Manager*, 21 (12), 10-11.

- Suieubayeva, S., Utegenove, A.& Ziyadon, S. Digital Transformation in Business. (2019). Digital Age: Chances, Challenges and Future, 4008-415. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49)
- Tziner, Aharon & Murphy, Kevin. (1999). Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal. *Journal of Business and Psychology*. 13. 407-419.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champion : the next agenda for adding value and delivering results*. Massachusetts, Etats-Unis : Harvard Business School Press.
- Valenduc, G. (2017). Au doigt et à l'œil. Les conditions de travail dans des environnements digitalisés. *Hesamag*, 33, 3-7.
- Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S., De Witte, H. (2017). The dark side of working online: Towards a definition and an Emotion Reaction model of workplace cyberbullying. *Computers in Human Behavior*, 69, 324–334.
- Vrillon, E. (2017). Comprendre la mobilisation des MOOC dans les trajectoires individuelles : mise au jour de registres d'usages. *Raisons éducatives*. 21 (1). 191-208.
- Walsh, I.& Renaud, A. (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit », *Management & Avenir*, 39, 283-302.
- Warhust, C. & Hunt, W. (2019.) *The digitalisation of future work and employment : Possible impact and policy responses*. European Commission, Sevilla.
- Westerman G., Bonnett D. & McAfee A. (2014), *Gagner avec le digital*, Paris, Editions Diatein.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Williams, M. (2020). How to nurture a transformative digital culture in the workplace. *Strategic HR Review*, 19 (1), 7-9.

## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien

**Question de recherche :** Comment les technologies et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines ? l'impact est-il positif ou négatif ?

Ci-dessous se trouve mon guide d'entretien structuré par domaine RH, selon le profil et les domaines pour lesquels les interviewés ont été au cœur de ce changement technologique, l'entretien se concentrera sur ce/ces thématique(s) et les questions adéquates. Par changement technologique, j'entends par exemple : passer de formation classique a des formations digitales ou en partie, passer d'un recrutement basique a l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux, l'implémentation de logiciels RH, le passage ou le changement d'un logiciel de paie

| Thématique                   | Sous thématique                                                                                                                                        | Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Présentation de l'interviewé | <ul style="list-style-type: none"><li>-Présentation et Tâches de l'interviewé au sein de l'entreprise</li><li>- Présentation de l'entreprise</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Pouvez-vous vous présenter ?</li><li>-Quel est votre rôle dans l'organisation ?</li><li>-Pouvez-vous présenter brièvement l'entreprise dans laquelle vous exercez ? (Nombre de travailleurs, secteur, type d'organisation,)</li><li>-Comment percevez-vous l'utilisation des nouvelles technologies dans les entreprises et plus spécifiquement dans le département RH ?</li></ul> |

|                      |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>-Impact des technologies selon l'interviewé(e)</p> <p>-Domaines ayant changé suite à l'arrivée des technologies et rôle de l'interviewé dedans</p> | <p>-Est-ce qu'il y a eu des changements technologiques dans l'ensemble des domaines RH (paie, recrutement et sélection, évaluation, formation et culture d'entreprise) ou seulement dans certains domaines ? si 2<sup>ème</sup> cas lesquels ?</p> <p>-quel a été votre rôle dans ces transformations technologiques de processus RH?</p> |
| Culture d'entreprise |                                                                                                                                                       | <p>-Comment décririez-vous votre culture d'entreprise ?</p> <p>-Avez-vous l'impression que les nouvelles technologies et les transformations ont eu un impact dans votre culture ?</p> <p>-Quelles sont les principales valeurs portées et véhiculées par votre entreprise ?</p>                                                          |

|           |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |  | <p>-Votre entreprise a-t-elle été récemment créée ?</p> <p>-Comment communiquez-vous en interne ?</p> <p>-Et en externe pour étendre votre notoriété, vous ouvrir à un plus large public?</p> <p>-Utilisez-vous internet et/ou les réseaux sociaux ? Pour communiquer quel contenu ?</p> <p>-Utilisez-vous les big datas ? Si oui, avez-vous modifier votre culture d'entreprise pour y être favorable ?</p> <p>-Par quelles étapes êtes-vous passé pour rendre votre culture d'entreprise favorable aux technologies ?</p> |
| Formation |  | <p>-Quels ont été les changements technologiques dans les processus de formation?</p> <p>-Par quelles étapes êtes-vous passez pour proposer des formations digitales ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                          |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>MOOC ? Serious game ?</p> <p>Formations multimodales ?</p>                        | <p>-Quels avantages ressortent de la digitalisation des formations ?</p> <p>-Sous quelle forme avez-vous transformé vos formations ?</p> <p>-Quel a été le ressenti des travailleurs suivant ces changements technologiques dans les formations ?</p> <p>-Certains travailleurs ont-ils pu évoluer dans l'entreprise suite à des formations digitales ?</p> |
| Recrutement et sélection | <p>-quel type de recrutement ?</p> <p>recrutement 2.0 ?</p> <p>recrutement 3.0 ?</p> | <p>-Quels ont été les changements technologiques dans les processus de recrutement et sélection ?</p> <p>-Quels sont vos canaux de recrutement ? comment les avez-vous choisis ?</p> <p>-Internet et les réseaux sociaux sont-ils vos méthodes principales ? Si</p>                                                                                         |

|            |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>-Avantage/inconvénients</p> <p>-Big Datas et algorithmes</p> | <p>oui, sur quels sites, réseaux sociaux êtes-vous présents ?</p> <p>-Quels avantages et inconvénients à utiliser ces méthodes ?</p> <p>-Y-a-t-il des techniques marketing utilisées dans votre processus de recrutement ? (Persona, expérience candidat)</p> <p>-Considérez-vous votre processus de recrutement et sélection plus efficace qu'avant l'utilisation de ces nouvelles méthodes ?</p> <p>Utilisez-vous Big datas et/ou algorithmes de Matching dans votre processus de recrutement et sélection ? si non, comptez-vous les utiliser dans le futur ?</p> |
| Evaluation |                                                                 | <p>-sous quelle forme le changement technologique transformé le processus d'évaluation?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>-Evaluation annuelle ?<br/>feedback continuuel ?<br/>Evaluation 360 ?</p> <p>-Ressenti des travailleurs</p> <p>-Évaluation du télétravail</p> <p>-Les différentes étapes</p> | <p>-Quels types d'entretiens est utilisé dans votre entreprise ?</p> <p>-Quels sont avantages de l'intégration de nouvelles technologies dans le processus d'évaluation ?</p> <p>-Quels sont les retours des évalués sur cette nouvelle façon de faire ?</p> <p>-Vos travailleurs ont-ils durant cette période de pandémie travaillé en télétravail ? Comment avez-vous évalué vos travailleurs qui travaillaient à distance ?</p> <p>-Par quelles étapes êtes-vous passés pour passer d'un processus d'évaluation classique à une évaluation utilisant les nouvelles technologies ?</p> <p>-Les évaluations classiques prenant beaucoup de temps, les nouvelles formes d'évaluation prennent-elles moins de temps ? coûtent-elles moins cher ?</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                    |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                              | <p>-Utilisez-vous l'intelligence artificielle dans votre processus d'évaluation ou comptez-vous l'utiliser à l'avenir ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gestion de la paie | <p>-changement technologique dans la paie de l'entreprise</p> <p>-étapes</p> | <p>-Quels ont été les changements technologiques dans les processus de paie ?</p> <p>- -Est-ce un programme/processus propre à l'entreprise où l'avez-vous sous-traité à une entreprise experte</p> <p>-Comment se déroule le processus de paie actuellement ? Voyez-vous des changements par rapport à avant ?</p> <p>-par quelles étapes ce sont fait ces changements technologiques ?</p> <p>-Quels ont été les résultats de ces changements technologiques ? (Impacts positifs, négatifs )</p> |

|                      |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>Avantages/inconvénients retenus</p> <p>-si dans les technologies ne parle pas de l'intelligence artificielle :</p> | <p>-quels sont les avantages et inconvénients des technologies utilisées dans ce processus ?</p> <p>-l'efficacité a-t-elle augmenté à la suite de cette « digitalisation » de la paie ?</p> <p>-Combien de temps vous prend la paie actuellement ? Est-ce moins de temps qu'auparavant ? Si oui, à quoi est-il consacré à présent ?</p> <p>-Cela permet de faire moins d'erreur ?</p> <p>-l'intelligence artificielle est de plus en plus vue comme une technologie future très intéressante au point de vue de la paie, quel est votre point de vue sur cela ? Pensez-vous l'utiliser à l'avenir dans votre gestion de paie ?</p> |
| Questions de relance |                                                                                                                       | <p>-Pouvez-vous préciser ?</p> <p>-Pouvez-vous en dire plus ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Retranscription des interviews :

E= Esteban, I= interviewé

### Annexe 2 : Premier entretien

-E : Donc moi c'est Esteban, je suis en master 120 en science du travail en cours du soir à l'UCL pour un master en sciences du travail et en fait pour compléter ma cursus qui est de base un bachelier en ressources humaines à l'henallux oui et donc c'est vraiment pour terminer avec un master est donc dans le cadre de ce masters il faut terminer par un mémoire et donc j'ai décidé de le faire dans les technologies et les changements technologiques, le digital car pour moi c'est un peu aussi l'avenir ça va beaucoup impacté le secteur

-I : oui

-E : et donc durant le master, il y avait des travaux à faire et les travaux individuels je vais vraiment axer sur ce thème là car ça me tenait à cœur, je sais que c'est un peu faudra s'y adapter donc me suis dit autant me renseigner le maximum là-dessus

-I : Oui

-E : Et pour mon mémoire c'est naturellement que je me suis dit voilà je veux faire là-dessus aussi voir un peu ma question de recherche vraiment voir comment les technologies et la digitalisation impacte les secteurs de ressources humaines si c'est un impact positif un impact négatif c'est nuancé et dans quels domaines c'est le plus présent, etc...

-I : Oui

-E : et donc dans mon mémoire j'ai fait je l'ai fait par plusieurs chapitre et les principaux c'est cinq domaines rh que j'ai choisi donc c'est les évaluations, la gestion de paye, les formations, la culture d'entreprise et le recrutement et la sélection et je me suis dit que voilà pour ma partie pratique du mémoire j'allais essayer d'interviewer des personnes pas forcément qui travaillent dans tous les domaines parce que c'est un peu compliqué d'être généralistes mais pour chaque domaine c'est d'avoir quelques interviews et donc voilà

-I : oui

-E : Et donc de ce que j'ai compris vous ce sera plus axé vers le recrutement et sélection et la gestion de la paye c'est ça ?

-I : Oui tout à fait donc moi aussi j'ai fait le bachelier à l'Henallux j'ai terminé en 2015 et après ça j'ai commencé à travailler et j'ai aussi fait un master en horaires décalés moi c'est à l'ulb et j'ai fait en sciences du travail moi aussi, je n'ai pas fait celui en grh parce que j'estimais que la formation rh était déjà assez complète donc ça fait six ans maintenant que je travaille et j'étais deux ans et demi oui pratiquement trois ans consultante dans un petit cabinet où j'ai effectué pas mal de missions chez différents clients principalement du recrutement parce que quand on est jeune diplômé bas c'est là-dedans qu'on nous positionne assez rapidement et qu'on peut se former assez rapidement aussi donc voilà pendant deux ans des missions recrutement, aussi généraliste rh, l'inscription des nouveaux collaborateurs dans la société, l'établissement des contrats, la gestion de la paye enfin voilà tout le volet administratif... euh j'en ai eu marre de la consultance parce que finalement on n'appartient jamais la même entreprise, on travaille vraiment beaucoup aussi puis ayant le master en parallèle c'était quand même vraiment épuisant donc j'ai voulu m'insérer plutôt dans une entreprise fixe à ce moment-là j'avais vu une offre d'emploi dans une haute école comme gestionnaire rh en fait je me suis dit pourquoi pas j'y suis resté qu'un an et demi parce que voilà environnement assez euh... boh c'est l'état c'est statutaire c'est l'enseignement on doit enfin c'est l'administratif pur et dur tout est régi par la communauté française par les différents... beaucoup de règles à respecter enfin pas énormément de créativité pas énormément de projets disons que si je n'avais pas été quelqu'un d'ambitieux c'est une fonction dans laquelle j'aurais pu rester jusqu'à ma pension mais j'avais vraiment pas envie et j'avais tellement envie de découvrir d'autres choses donc ça a été une petite parenthèse vraiment beaucoup plus calme que mes années de consultance mais qui m'ont permis de savoir qu'en fait j'ai besoin d'un environnement dynamique et d'évoluer et donc une ancienne amie de classe aussi quittait sa fonction dans l'entreprise où je suis actuellement parce qu'elle avait une promotion et m'a contacté en me demandant est-ce que moi ça m'intéresserait de reprendre sa fonction ici dans l'équipe recrutement et j'étais hyper emballé parce que l'entreprise m'intéressait beaucoup et j'avais déjà essayé plusieurs fois de postuler on a beaucoup de demandes et peu d'offres et voilà donc actuellement je suis gestionnaire recrutement donc je suis pas recruteuse je fais partie de l'équipe recrutement mais je m'occupe de tout ce qui est établissement des contrats de travail, l'organisation des journées de boarding pour les nouveaux collaborateurs, leur suivi administratif jusqu'à leur recrutement, je m'occupe des examens de promotion et de mutation, je m'occupe du recrutement des intérimaires et je m'occupe de quoi d'autre... et je suis aussi la personne de contact pour toutes les questions liées à notre site jobs est toute la question rh en fait de manière générale donc toutes les personnes qui contactent le customer care pour des questions rh ça passe par moi donc voilà une très chouette fonction

et euh bah actuellement voilà on est en train de réviser notre outil de gestion enfin notre de base de données candidats parce qu'on utilise vraiment un outil obsolète qui de toute façon je crois que dans le courant 2022 il n'existera même plus en fait sur le marché qu'il faut il faut le renouveler voilà et au niveau du payroll bah quand je suis arrivé à la haute école il n'y avait absolument rien qui existaient, la femme avant moi elle faisait tout à la main et moi j'ai expliqué que pour moi c'était pas possible en fait de faire la paie à la main je les fais pendant deux mois parce qu'il fallait bien récupérer les dossiers et puis après j'ai demandé un logiciel de paye donc voilà je pense que du coup je peux répondre à tes questions par rapport à ça

-E : Oui, dans les deux cas ça rentre parfaitement dans les profils des interviews que je cherchais donc pour débiter déjà vous avez un peu de représenter globalement les entreprises et quel est votre avis sur les changements technologiques dans l'ensemble des domaines rh ou plus précisément...

-I : Euh tu peux me tutoyer... t'inquiète, moi je suis hyper ouverte en fait aux changements technologiques je constate que dans beaucoup d'entreprises c'est ce qui nous fait défaut pour être efficace en fait et encore aujourd'hui on utilise trop Excel comme base de données ou voilà comme outil de travail excel c'est un chouette outils mais s'il faut arrêter de tout faire sur excel donc oui pour moi il y a plein d'outils qui permettent d'automatiser énormément de choses de sortir des rapports de de vraiment nous aider au quotidien je suis hyper ouverte à ça et il faut se moderniser par rapport par rapport à la technologie

-E : J'ai le même avis là-dessus ! Et du coup dans les différentes fonctions enfin actuellement et précédemment quel est et quel a été ton rôle dans les transformations, les changements dans les différents domaines ?

-I : Oui avait donc à la haute école j'étais beaucoup plus impliqué dans le projet puisque c'était une demande très clairement que moi j'avais formulé dont on avait déjà un prestataire de services externes ce que même si on faisait la paye à la main in fine les impressions des fiches de paye se faisaient via un secrétariat social donc voilà on les a contactés en disant : « maintenant on aimerait bien acheter votre logiciel et l'utiliser » donc là j'ai vraiment suivi toute la procédure de rencontrer le consultant, lui exposer nos besoins, lui dire quels sont les profils qu'on a parce que ce qui était particulier dans l'enseignement c'est que les profs ils ont des horaires de travail vraiment particulier on ne parle pas de semaine de 37 ou 38 heures c'est des 18e des fois c'est 14e parce qu'en fait ils ont voilà c'est un système bien spécifique et donc il fallait que le l'outils nous permette d'encoder tout ça donc c'était super important de bien

définir les besoins et de voir aussi eux leur outil évidemment ils proposent toute une série de choses qui ont un certain coût c'est voir qu'est-ce qui nous nous intéresse au niveau de la paie comment est-ce qu'on paie les collaborateurs, on encode leurs horaires et puis ensuite il y a un calculateur de paie qui calcule combien la personne à presté alors ce calculateur mais il y a des choses on peut encore faire au niveau manuel pour que ça coûte un peu moins cher, il y a des choses qui peuvent être totalement automatisées jusqu'à ce que la paie soit envoyée toute seule ça c'est un certain coût aussi donc il fallait aussi qu'ils nous montrent tout c'est que nous on voit, on teste l'outil ce qui est bien c'est qu'on a toujours des... comment...des séances de testing où ils nous montrent un petit peu en fait... je trouve plus le terme oui enfin c'est comme le testing où il nous montre un petit peu toutes les possibilités pour un petit peu nous vendre le produit et puis bah voilà après quand on a fait le choix il faut se former à l'utilisation de l'outil est donc là c'était quand même vraiment dans bien fait puisque il organise des sessions de formation pour différentes entreprises qui selon eux entrent dans les mêmes cadres et donc voilà il y avait deux jours de formation avec un manuel etc... Un consultant qui vient aussi sur place une fois que l'outil est implémenté et qui nous suit encore tout le long donc pour la paie j'ai vraiment été impliqué à 100% j'avais mon mot à dire. Pour l'outil ici au recrutement en fait c'est un peu plus complexe parce qu'on a une entreprise privée mais on est subsidié par la région et donc quand on doit quand on doit utiliser des nouveaux outils ou du nouveau matériel ou autre ça doit passer par des marchés publics je ne sais pas si tu sais ce que c'est des marchés publics

-E : Ce n'est pas qu'il y ait plusieurs propositions plusieurs devis etc ?

-I : Oui voilà donc en fait c'est une demande qu'une entreprise publique fait au niveau fédéral ou régional et effectivement toutes les entreprises belges du moins celles qui répondent évidemment à ce qu'ils demandent ont le droit de poser leur candidature mais il y a des critères bien spécifiques enfin des cahiers des charges et c'est donc du coup pour cet outil là eh ben il y a un cahier des charges qui a été fait ça c'est plutôt au niveau management que ça a été fait après nous notre manager elle est quand même revenue vers nous en nous disant : « quel serait votre outil de rêve listez et moi un peu les choses qui sont importantes pour vous » comme ça il pouvait un peu définir les besoins même si étant donné que elle aussi elle utilise l'outil au quotidien elle sait bien ce qui pose problème donc voilà il y a eu une définition des besoins mais qui est passée plutôt par nos managers qui eux ont rédigé tout ça dans un cahier des charges il y a différents prestataires du coup qui ont répondu à l'offre qui se sont présentés qui ont vendu leurs produits etc etc et il y en a un qui a été sélectionné mais nous je dirais petites

maines recruteurs et gestionnaires on n'a pas été consultés c'est vraiment le management qui a fait son choix et il y a le prix évidemment qui joue

-E : Aussi oui

-I : voilà la capacité aussi à délivrer assez rapidement enfin voilà il y avait plusieurs et critères donc l'outil qui a été sélectionné c'est celui de l'entreprise success factors je ne sais pas si tu as déjà entendu parler

-E : Non

-I : c'est une entreprise qui fournit beaucoup de d'outils pour des bases de données en recrutement il y a vraiment énormément d'entreprises qui passent par eux, je les ai déjà utilisés via un client chez qui j'étais quand j'étais consultante et voilà est donc maintenant ils ont été sélectionnés ils le savent le projet a commencé ils nous ont organisé toute une série de workshops pour qu'on passe page par page en fait les différents aspects de la base de données et qu'on voit avec eux est ce que ça répond à nos besoins ou pas ça a été assez périlleux parce que malheureusement il y a beaucoup de choses qui correspondaient pas parce que notre entreprise est une entreprise particulière avec des besoins particuliers et eux ils nous ont un peu envoyé la version standard qu'il va falloir quand même un peu remanier parce qu'il y a des fonctions pour lesquelles, il y a besoin de passer des tests qui a des fonctions pour lesquelles n'y a pas besoin, il y a des fonctions pour lesquelles les syndicats sont impliqués pour vérifier le nombre de candidatures, il y a des fonctions pour lesquelles ce n'est pas le cas donc il faut que tout ça ils nous le paramètrent parce que sinon on va devoir faire beaucoup de choses manuellement et est actuellement l'outils qu'on fait qu'on a nous fait faire beaucoup de choses manuellement donc si on achète un nouvel outil c'est justement pour diminuer tout cela voilà et donc pour le moment l'outil n'est pas encore implémenté il sera implémenté que vers la fin de l'année à mon avis dès 2022

-E : on est plus au début qu'à la fin de la transformation

-I : oui on est plus sur « de quoi on a besoin , comment est-ce que vous allez pouvoir nous mettre tout ça en place » et surtout enfin je n'ai pas de vue sur le calendrier mais déjà au cours de cette année ci il va y avoir des migrations en fait de notre base de données vers la base de données success factors et du coup il va y avoir des tests pour voir que tout fonctionne bien donc je pense que 2022 ce sera opérationnel parce qu'on pourra vraiment l'utiliser mais en 2021 on continue de voir ce qu'ils nous proposent quoi

-E : Et donc là on va d'abord parler de la partie recrutement puis reprendre sur la paie. Donc pour cette partie recrutement quels sont vraiment enfin, c'est quoi les avantages et les inconvénients qui vont faire partie de ce changement

-I : euh... donc les avantages c'est qu'on a un outil qui est assez fluide, qui est beaucoup plus rapide parce qu'actuellement c'est une base de données qui est très très vieille fin dessus il y a un large historique en fait il y a des recrutements qui date de 2007 ou 2008 et malheureusement à chaque fois tout ça se charge et du coup mais vraiment beaucoup de temps à se mettre à jour et on a beau essayer de juste sélectionner 2020 par exemple 2021 bas ça continue de tout charger donc il y a clairement la rapidité, le fait que c'est un peu plus user friendly aussi un peu plus agréable parce que actuellement comme ça un outil vraiment très obsolète c'est pas très joli à utiliser les fiches des candidats sont pas les plus attractives les mots qui ont été mis derrière c'est pas des plus logiques non plus donc quand on doit former quelqu'un c'est un peu bizarre de lui dire « pour demande tu dois aller dans aux offres alors que c'est pas une offre c'est une demande » donc voilà donc il va y avoir une certaine logique je pense et les inconvénients c'est qu'il n'est malheureusement pas aussi modulable qu'on aurait voulu parce qu'on a un peu on a des besoins bien spécifiques mais parce qu'on est une entreprise qui recrute des profils aussi spécifique et je pense que c'est un peu comme toutes les bases de données il y a toujours des limites par rapport à la culture de l'entreprise et par rapport enfin voilà on s'est rendu compte au niveau des reporting qu'on peut sortir qu'il y a des données qu'on pourra avoir mais que d'autres la façon dont ces programmes est fait qu'on saura pas donc voilà c'est aux concepteurs des outils et aussi de repenser ça mais nous on peut pas à part faire remonter nos besoins on peut pas faire autre chose quoi mais globalement je pense que ce sera vraiment beaucoup plus fluide facile d'utilisation et ça va nous faire gagner du temps quoi

-E : Oui, je pense aussi. Pour le moment, je sais que notre entreprise niveau recrutement c'est assez large et globale par exemple aux RH ou à un autre département et donc quels sont les différents canaux sur lequel vous recrutez ? à mon avis ça doit changer en fonction du profil...

-I : oui tout à fait mais déjà le premier canal c'est vraiment notre site job parce qu'on est une entreprise tellement prisée enfin voilà on est le premier employeur de bruxelles qu'on n'a pas besoin entre guillemets de faire beaucoup de recherches on a déjà beaucoup de gens qui postulent spontanément après il y a linkedin donc dès qu'une publication est publiée sur notre site jobs elle est aussi publiée sur linkedin sur notre compte et aussi tous les recruteurs partagent toujours leur fonctions après on a un abonnement qui s'appelle multiposting qui est utilisé par pas mal de sociétés qui permet en fait de une fois qu'on publie sur notre site job's ça se publie

sur stepstone sur référence sur Indeed enfin sur tous les canaux donc on est à peu près présent je pense sur toutes les plateformes de recrutement les plus utilisées en tout cas

-E : Et puis vu le statut de votre entreprise, il n'y a pas vraiment besoin de faire d'efforts c'est plus les gens qui viennent à vous ?

-I : oui tout à fait, on fait appel à des cabinets de chasseurs de têtes pour des profils vraiment très spécifique en IT notamment tout ce qui est aussi le board des directeurs c'est rare d'avoir tout de suite le bon profil qui postulent spontanément puis c'est vrai que par exemple pour un directeur des finances bien souvent on va on va les chasser dans une autre entreprise quoi c'est des gens qui peut-être ne font pas le pas de postuler spontanément mais quand on vient les chercher qu'on leur dit en fait j'ai une meilleure opportunité pour vous bah ils se disent c'est peut-être envisageable donc pour ce type de profil là on fait de la chasse mais sinon on a vraiment suffisamment de candidature qui rentrent pour tout le reste

-E : Oui j'imagine, et là c'est assez spécifique c'était juste pour voir par rapport à ma littérature mais c'est par rapport aux nouvelles technologies qui vont arriver par exemple intelligence artificielle les big data etc... à mon avis vous n'y pensez pas encore vu que vous êtes en train déjà de remettre à jour les processus RH...

-I : Nous en RH et là spécifiquement recrutement non mais je pense que très clairement les équipes IT et tout ce qui concerne le plus grand département de notre entreprise ça s'appelle je pense qu'eux par contre ils ont des départements technologiques hyper développés et qu'ils pensent à l'intelligence artificielle pour nos procédures... si je pense que l'entreprise est assez ouverte un rapport à ça mais alors au niveau RH au niveau des procédures RH ça je pense qu'on peut encore attendre

-E : J'imagine, dans l'interview que j'ai passé ce matin aussi un remettre au goût du jour des processus obsolète et la personne que j'interviewais m'a dit que beaucoup d'entreprises sont en retard et essaient de se remettre au goût du jour. Bon niveau recrutement et sélection je pense j'ai eu mes réponses, si je résume vraiment l'intérêt c'est vraiment être plus rapide avoir un outil qui n'est plus obsolète qui est vraiment utile, facile à utiliser qui regroupe tout un endroit

-I : oui

-E : Et c'est vraiment pour gagner aussi du temps et être plus efficaces

-I : oui tout à fait et aussi l'aspect GDPR parce qu'on est assez contrôlé par rapport à ça vraiment un outil qui respecte tout ce qui est lié à l'utilisation et au stockage des données des candidats

parce que actuellement malheureusement on a un sursis vu que le l'outil va bientôt disparaître mais actuellement le stockage c'est pas en règle quoi il y a des données qui devraient disparaître au bout de x temps on ne sait pas programmé pour que ça disparaisse avec les nouveaux outils on a cet avantage qu'on peut dire que à partir du moment où la personne s'est inscrit à telle date après trois ans on ne peut plus rien posséder sur cette personne sans son accord évidemment et donc voilà une base de données qui va se nettoyer automatiquement aussi au lieu de tout stocker comme elle le fait actuellement

-E : Ah oui et pour le moment vous stockez encore les dossiers papier ou c'est déjà informatisé ?

-I : Non tout est informatisé heureusement

-E : C'est déjà ça parce que sinon vu le nombre de personnes à mon avis...

-I : Oui ce ne serait pas possible mais par contre au niveau des examens de promotion là j'ai tout en papier donc là aussi la base au sommet ça permettra tout informatiser quoi

-E : J'imagine, donc maintenant on peut passer à la gestion de la paye. Déjà vous êtes passés de « rien » digital à « tout » digital comme vous l'avez dit avant, vous avez sous-traiter le logiciel à une entreprise qui faisait déjà ça, qui était experte en la matière ?

-I : oui à un cabinet euh un secrétariat social en fait

-E : Ok oui je vois, donc ils s'y connaissent et vous ont formés par la suite ?

-I : oui oui tout à fait

-E : Et saurais-tu me dire les différentes étapes par lesquelles tu es passé globalement pour passer de rien un logiciel digital

-I : en fait, avant ils nous envoyaient des fiches de prestations toutes les fins du mois ou tous les début du mois plus tôt que je devais du coup compléter semaine par semaine pour faire l'horaire de la personne que je leur envoyais et une personne chez eux donc le secrétariat social c'est partena encodait tout ça dans leur logiciel de paye et ensuite on recevait des feuilles, des paies provisoire que je vérifiais, je leur envoyer un petit mail pour leur dire qu'est-ce qui était à corriger ou pas et puis ensuite on procédait au paiement et je recevais quelques jours plus tard les fiches de paye a distribué aux membres du personnel donc ça je l'ai fait pendant deux mois de compléter ces petites fiches après bah on a pris contact avec eux et voilà on leur a demandé en gros le travail que le consultant faisait pour moi avec tous ces échanges et tout ça c'était moi qui allais le faire parce que c'est logique la plupart des entreprises fonctionnent comme ça donc

ça le déchargeait lui ça moi évidemment ça m'ajoutais du travail mais en même temps ça faisait partie de mes tâches quoi enfin je préférais vraiment travailler comme ça plutôt que sur le papier et donc bah voilà comme je t'ai expliqué on a fait toute la définition des besoins etc et ensuite il y a eu toute une phase d'introduire en fait les dossiers un à un des collaborateurs puisque avant tout était sur papier en manuel donc au moins quand tout le monde avait sa fiche avec son horaire, son nom, son prénom, son adresse, son état civil aussi parce qu'il y avait des états civils qu'ils n'avaient pas été mis à jour et avec des gens qui étaient qui avait eu deux enfants de plus depuis leur inscription s'était toujours pas le cas enfin voilà on a demandé aussi un membre du personnel de bien vérifier tout ça et voilà enfin après comme j'avais déjà utilisé un outil de paie précédemment moi je me suis acclimaté assez vite à ce nouvel outil et puis c'est très intuitif aussi c'est vraiment bien foutu et donc voilà vraiment les deux premiers mois on avait toujours ce consultant qui venait pour être à côté de moi pour s'assurer que tout se passait bien et puis le troisième mois j'étais vraiment rentré dans le bain et je gérais de mon côté quoi le seul inconvénient qu'on ne pouvait malheureusement pas avoir à la haute école parce que c'était un peu compliqué avec les profs et tout ça c'était que je devais manuellement encoder les congés des collaborateurs et tout ça alors que normalement dans une autre entreprise les collaborateurs ont accès en fait à leur demande de congé il encode ça quand le manager a validé bah ça se met automatiquement à jour dans leur fiche donc voilà il y avait quand même encore une partie un peu manuelle que je devais faire

-E : c'est le secteur spécifique qui voulait ça

-I : oui, voilà les profs en fait c'est très compliqué de les autonomiser sur leur gestion personnelle parce que certains ne donnent que deux heures de cours dans certaines écoles donc ils ont une adresse mail à la haute école une adresse mail à une autre université, une adresse mail encore autre part et ils sont pas ils sont vraiment pas administratif pour un sou enfin ils attendent vraiment qu'on fasse tout pour eux donc voilà on y avait quand même réfléchi avec ma chef d'essayer d'automatiser ça mais finalement on se disait on va plus faire des rappels et des relances et tout ça que d'être vraiment efficace mais donc voilà pour le processus enfin je t'avais déjà expliqué comment on a procédé donc je te refais pas toutes les étapes mais on a vraiment tout fait jusqu'à l'implémentation du logiciel quoi

-E : Et du coup y a eu à mon avis beaucoup davantage et peu d'inconvénients, tu saurais me les citer ?

-I : euh oui, l'avantage c'était que déjà je ne dépendais plus de la poste qui doit m'apporter les fameux documents et tout, le logiciel j'y avais accès tout le mois à n'importe quelle heure de la journée donc je pouvais régulièrement mettre à jour les fiches de façon à ce que les jours où c'est le calendrier de la paie tout est fait, moins de risques d'erreurs aussi en passant par un outils technologique plutôt que manuel moins de risques d'oubli enfin voilà vraiment une facilité de gestion et pour les collaborateurs aussi du coup une vision un peu plus clair de où ils en sont leurs solde de congés etc

-E : Et ils recevaient toujours par papier les bulletins de paie ?

-I : Oui, malheureusement ils recevaient toujours les fiches de paye par papier parce que partena le seul moyen de les transmettre en électronique c'est via zoomit et comme tous les collaborateurs n'ont pas zoomit qu'on peut pas obliger quelqu'un à l'installer et tout bah on n'était pas passé mais il avait l'intention de toutes façons d'ouvrir un dockle ou à d'autres fournisseurs comme ça mais c'était pas ce n'est pas encore le cas chez eux mais l'appareil il aurait fallu du coup qu'on voie qui les recevrait par voie électronique qui pas parce qu'il y en a qui n'utilisent pas leur adresse mail etc etc mais même nous à la stib on les a encore en format papier, pour beaucoup d'entreprises c'est compliqué

-E : Et mon avis le les différents travailleurs n'ont pas vraiment ressenti la différence entre avant et après où il y a eu des retours ?

-I : ils ont pas ressenti les différences enfin leurs salaire était toujours le même et tout ça mais c'est juste que la méthode pour les demandes de congés tout ça était différente moi j'avais quand même proposé à avoir un peu plus de de clarté par rapport à ça en leur expliquant que chaque mois à telle date je termine d'encoder en fait leur fiche et donc voilà ils ont juste eu un petit changement d'habitude par rapport à ça mais sinon non, ils n'ont pas vraiment ressenti qu'on avait automatisé des choses.

-E : C'est plus un soulagement pour vous que pour eux

-I : Oui

-E : Et euh... je ne sais pas si tu sais me donner une grandeur de temps de combien d'heures ça t'a permis d'économiser sur cette tâche ?

-I : Euh bonne question mais je pense que quand je les faisais en papier je me bloquais une journée complète de travail pour être sûr de n'avoir oublié personne et oui parce qu'il y avait 230 collaborateurs en fait de la faire je pense que après avec les l'outil en une demi-journée

j'avais fait, bon la paie ça prend toujours quand même du temps parce qu'il faut vraiment vérifier fiche par fiche mais en tout cas oui peut-être trois ou quatre heures à bloquer ça pour être vraiment sûr que tous soit bons mais plus toute une journée de travail quoi

-E : Ce n'est pas négligeable

-I : Non, ça a vraiment diminué mon temps de travail par deux en moyenne

-E : et donc pour moi au niveau de la gestion de la paie j'ai aussi eu mes réponses est donc oui voilà pour moi c'est bon

-I : tu n'avais pas d'autres questions là j'avais survolé un peu ton questionnaire je ne sais pas si tu vas mentionner le nom des entreprises se seraient anonymes

-E : Non, je vais anonymiser

-I : Parce que c'est moi sinon je dois faire une demande d'autorisation et tout ça je ne suis pas sûr de l'obtenir

-E : C'est plus les résultats qui m'intéressent

-I : Ok mais oui je parce que j'avais vu que tu peux poser des questions sur le nombre de travailleurs de tout ça mais ça j'imagine que tu vas tu vas aller voir enfin la dans notre entreprise on est plus ou moins 9500 donc bientôt dix mille et la haute école est qu'on était 230

-E : en tout cas un gros merci d'avoir pris le temps pour m'aider

-I : Mais de rien bonne chance bonne chance pour ton mémoire j'espère que tout se passera bien et tu sais déjà ce que tu as envie de faire pour la suite ?

-E : Je vais essayer de travailler dans les RH mais je me fixe d'abord le diplôme après je verrai

-I : Mais il y a des domaines qui t'intéressent en particulier ?

-E : Pas trop, pour le moment c'est vraiment je termine et après on verra quand c'est fini

-I : bonne chance en tout cas j'espère que tout se passera bien pour porte en mémoire la défense etc

-E : Merci beaucoup et bonne continuation merci pour l'interview

-I : y'a pas de soucis bonne journée à bientôt peut-être

### Annexe 3 : Second entretien

-E : du coup merci d'avoir accepté cette interview

-I : Pas de soucis !

-E : et en gros ma question de recherche c'est de voir comment la technologie et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines si l'impact positif négatif et dans mon mémoire j'ai divisé cela en cinq gros domaines rh donc j'ai fait la gestion de la paie, le recrutement et les sélections, les évaluations et la formation et culture d'entreprise et donc la tu m'as déjà dit que tu ne faisais pas tout mais que tu allais me parler de plusieurs choses là-dessus tous cas de la gestion de la paie...

-I : C'est ça, tout ce qui est administration et paie ça je peux t'aider tout pour ce qu'il est formation et évaluations ça c'est également digitalisé chez nous dernièrement et alors pour ce qui est culture d'entreprise alors culture d'entreprise c'est assez vaste comme sujet puisqu'on peut l'interpréter de la manière qu'on veut je pense que nous de notre côté-là on peut plus parler de tout ce qui est horaire est de notre activité principale donc en gros culture d'entreprise donc nous il faut savoir qu'on est séparé en deux parties donc il y a ce qu'on appelle la centrale donc avec tous les services administratifs et tout ce qui est la partie magasin donc l'opérationnel de terrain où ben voilà il y a la vente qui se réalise quoi et donc la culture d'entreprise énormément changé sur la partie terrain et ça c'était au travers de tout ce qui était horaires et dans la plan de transformation en général mais qui s'accompagnait d'une digitalisation quoi

-E : Ok oui

-I : Mais c'est extrêmement large sur la culture d'entreprise mais tu me diras ce que tu attends de cela

-E : Et du coup tout d'abord est ce que tu peux présenter vaguement ton profile et ton entreprise, organisation, plus ou moins le nombre de travailleurs si tu le sais, le secteur le type d'organisation enfin présenter l'entreprise quoi en gros

-I : Donc moi je travaille depuis bientôt deux ans du coup dans un groupe de grande surface au sens large jamais on est une master franchise donc c'est à dire qu'on met en place de... ont prend les produits de la marque de distribution et on les vend donc on pourrait très bien avoir une autre franchise mais donc voilà on nous met à disposition 80 magasins répartis dans la Wallonie donc voilà donc moi c'est le secteur de la grande distribution. Euh...au début j'ai commencé comme système assistant donc uniquement de la gestion de projets liés aux systèmes rh et

depuis trois mois j'ai repris aussi tout une partie donc en tant qu'adjoint à l'administration et la paye donc depuis trois mois je fais la paie donc on est entre digitalisation d'un point de vue plus large aussi voilà c'est pour ça que je suis là sur tout ce qui est système donc on est passé en secrétariat social on améliore tous les outils qui étaient existants on utilise des outils qui datent de 86 ou des années 90 parfois voilà il y a un gap de 20 ans à rattraper et 20 ans de retard et donc tous les jours on découvre des choses tous les jours tu changes des process du tout au tout au fait c'est dans cette optique là que je suis à l'administration et la paye c'est toujours dans l'amélioration des systèmes et comment gagner du temps tous les jours quoi voilà donc le manager au-dessus de moi et voilà et voilà je gère ma petite équipe de cinq six personnes.

-E : Je vois ça et euh...et donc vous avez à peu près 20 ans de retard sur certains processus c'est ça ?

-I : oui c'est cela et tu vas retrouver ça je pense dans pas mal d'entreprises et de manière générale dans la grande distribution c'est qu'on a quelque chose d'un peu, on est un paquebot qui avance très lentement nous votre avantage c'est qu'on est une plus petite entreprise on est pas on est à peu près de mille deux mille quatre cents personnes tout confondus ça fluctue avec l'intérim donc faut compter deux mille personnes 2400 avec l'intérim compris donc oui t'es quand même, on est petit à l'échelle de la grande distribution donc on est techniquement plus agiles maintenant le retard est tellement énorme que rattraper des années comme ça et changer les habitudes des gens beh c'est assez colossal

-E : Et donc ton rôle dans cette transformation technologique c'est un peu de trouver de nouveaux processus de nouveaux moyens de...

-I : Bah c'est de voir un petit peu parce que en fait on pourrait dire de manière générale et ici il y a une phrase qui se dit beaucoup bah « c'est comme ça qu'on a toujours fait » mais c'est pas parce que c'est comme ça qu'on a toujours fait Oui c'est cela et tu vas retrouver ça je pense dans pas mal d'entreprises et de manière générale dans la grande distribution c'est qu'on a quelque chose d'un peu, on est un paquebot qui avance très lentement nous votre avantage c'est qu'on est une plus petite entreprise on est pas on est à peu près de mille deux mille quatre cents personnes tout confondus ça fluctue avec l'intérim donc faut compter deux mille personnes 2400 avec l'intérim compris donc oui t'es quand même, on est petit à l'échelle de la grande distribution donc on est techniquement plus agiles maintenant le retard est tellement énorme que rattraper des années comme ça et changer les habitudes des gens beh c'est assez colossal que ça la bonne manière

-E : C'est sur

-I : Et donc le fait que je sois jeune enfin aussi je pense que ça aide aussi c'est que j'ai un regard très critique sur tout ce qu'on peut le faire et donc mon job c'est de challenger l'ensemble des process et de dire à un moment mais non si on faisait de cette manière-là on économise de 30 minutes tous les jours de chaque semaine

-E : et les gens ont l'air plutôt ok avec ça ou certains ont du mal plutôt ?

-I : Les gens sont ok dans la mesure où ça ne les affecte pas

-E : Ah oui je vois

-I : Donc ils sont tous d'accord ils sont tous très contents qu'on change les choses mais dans la mesure où ben on ne vient pas toucher à leur travail à eux une fois que tu arrives chez eux et que tu toques à leur porte ils sont un petit peu moins contents et un peu plus réticents en générale mais dans l'ensemble il y a une dynamique positive on va dire mais voilà individuellement ça l'est peut-être parfois un peu moins

-E : Oui j'imagine, là c'était pour la partie présentation donc on a balayé cela et donc on va passer sur les formations

-I : Ce que je peux-tu expliquer sur les formations c'est qu'on est passé récemment sur les e-blox HR donc auparavant la formation chez nous c'était des gens font une demande il y a un formulaire écrit qui débarque au service administration et paie, on traite le formulaire de demande et on va partir de là on organisait les formations soit dans des documents Excel en envoyant directement l'information soit dans des mails on classait des quantités de fardes qui était faramineuses et par exemple il y avait un système de signature en présentiel enfin c'était un paquebot quoi et donc maintenant c'est des formulaires qui sont digitaux, ils arrivent en ligne directement dans les systèmes on traite la demande donc on voit dans quelle mesure dans quel délai on peut les former et ils voient l'avancé de leur demande et donc en fait tout le monde, les gens ne demandent pas 10 fois « où est ce qu'elle en est ma demande » ils savent qu'il y a une date, que c'est prévu, qu'ils sont mis en attente... euh le système dès qu'on les affecte à une formation ils reçoivent une notification donc ils savent que leur demande avance et oui je dirais qu'en terme de d'amélioration la digitalisation c'est surtout sur le feedback c'est des gens qui ne sont pas obligés de téléphoner tous les jours pour savoir où est-ce que ça en est, comment est-ce qu'ils font, ils savent qu'ils ont envoyé leurs formulaires, que la lettre elle s'est pas perdue par la poste, que leurs mails il a été traité enfin voilà je dirais que c'est ça que ça apporte

-E : Vraiment un suivi et c'est centralisé maintenant quoi ?

-I : Voilà c'est ça donc en fait je ne dois plus retrouver la demande d'une personne et exactement ce qu'il avait demandé dans une farde ou tout retourner, c'est tu vas sur le profil de la personne directement tu sais dire qu'est-ce qu'elle a demandé, qu'est-ce qu'on lui a donné, qu'est-ce qu'elle a fait les cinq dernières années, parce que il y a aussi des gens qui vont être formés et qu'ils vont dire « oui mais non moi je n'ai pas re-eue cette formation-là » soit parce qu'ils s'en souviennent pas, soit parce que il considère que puisqu'ils l'ont pas intégrer c'est comme s'il n'avait pas eue sauf qu'en réalité ils ont peut-être déjà été formés lui une fois deux fois mais on a des gens qui ont déjà été formés plus de cinq fois la même chose et qui n'en sont toujours pas capable mais si t'as pas ce suivi digital t'es pas capable d'identifier que telle personne ça fait cinq fois qu'elle y va

-E : c'est sûr, c'est sûr, du coup-là c'est pour suivre les demandes etc. Et en termes de formation en tant que tel c'est toujours du présentiel ou maintenant il y a par exemple beaucoup de formations digitales, de MOOC, ... ?

-I : je dirais que donc maintenant là on est passé aux formations team de par la force des choses du covid donc voilà ça reste des formations team alors personnellement et je suis moi-même formateur, je donne deux formations dans les parcours de d'intégration ben je dirais que les formations présentielle c'est quand même un petit peu c'est quand même un peu irremplaçable, il y a des choses qu'on sent il y a un feeling qu'on sent quand on a du présentiel qu'on n'a pas quand on a du teams et donc oui le teams ça peut aider sur des sur des formations je veux dire de refresh, d'aide en direct etc mais pour l'apprentissage des matières.. bon moi je ne suis pas fan et l'ensemble du groupe n'est pas forcément fan de ce type de solutions maintenant c'est vrai que ça offre beaucoup de choses maintenant on peut faire des exercices à distance donc on peut leur donner des exercices, je peux naviguer d'écran en écran sur leur écran pour voir en direct ce qu'ils font et les conseiller donc c'est certain que ça offre des avantages puisque en présentiel on peut pas faire ça enfin je vais pas dire, je passe derrière eux dans les bancs etc mais c'est pas pareil

-E : Oui c'est sûr

-I : Ici, oui, c'est sûr que la digitalisation les gens ne doivent pas bouger ils n'ont pas deux heures de route pour venir jusqu'au centrale et puis tout le monde gagne du temps donc je dirais que c'est bien mais tous les contenus ils ne sont pas forcément adapté chez nous et ça demande beaucoup de travail

-E : Et vous envisagez peut-être de faire euh... par exemple comme tu l'as dit pour les refresh peut être les faire par la suite, après la crise sanitaire les faire en bimodale par exemple certaines en présentiel et certaines digitales

-I : Ça c'est la dernière formation ici que je suis en train de créer sur laquelle je travaille on est justement sur...j'ai divisé en deux ma population donc en fait j'ai une population d'une centaine de personnes à former et il sur cette centaine de personnes je les connais tous et je suis capable de dire en fait telle personne pour moi elle a besoin, elle est largué entre guillemets par rapport aux autres et donc en fait je vais classer les gens entre les plus faibles et les plus forts, les plus forts je les prends en teams à distance avec un système de questions-réponses donc ils envoient toutes leurs questions à l'avance et donc je vais aborder uniquement tout ce qui est cas particulier et alors faire du questions réponses sur la suite pour que tout le monde y ait accès et ceux qui sont en formation ils ont la formation complète donc ils viennent en présentiel une demi-journée et ont fait pas à pas c'est beaucoup plus je veux dire comme à l'école entre guillemets

-E : C'est sûr

-I : Donc j'ai deux groupes en fonction des forces oui c'est à ça qu'on est passées

-E : Et du coup pour les avantages en général c'est surtout un gain de temps et des facilités pour certaines personnes

-I : Un gain de temps c'est ça, les gens viennent pas écouté un truc pour lequel ils n'ont pas forcément besoin allez, la personne qui va se déplacer deux heures alors que c'est une formation de huit heures et que finalement il n'y a que deux heures qui l'intéressent elle a l'impression d'avoir perdu son temps et tout le monde a perdu son temps puisque c'est aussi de l'argent, on les paye tous ces gens-là et oui oui on gagne du temps on gagne de l'argent tout le monde est gagnant dans cette histoire de digitalisation

-E : Et tout le monde n'apprend pas à la même vitesse donc pour certain ça va très vite et pour d'autres non

-I : Oui c'est cela et donc c'est tout un travail après en amont que tu dois faire c'est identifier quelles sont les personnes que tu peux faire passer en teams et quelles sont des personnes qui ne passeront pas euh.. moi j'ai gérard 65 ans d'une formation par teams c'est pas possible

-E : C'est aussi les jeunes générations qui vont plus se sentir à l'aise avec...

-I : Voilà, après t'as d'autres problème c'est que en présentiel tu peux interroger les gens une par teams, il y a des gens qui auraient parlé s'il était présent et qui vont être silencieux complet donc il y a aussi des gens qui vont rester que leurs questions de peur d'interrompre le truc, qui ne savent pas exactement comment se comporter et donc oui il y a toute une série de biais que tu peux avoir alors c'est pareil en présentiel il y a les timides mais après c'est à toi de les identifier le problème c'est quand tu as 20 personnes devant toi mais sur une réunion digital tu sais pas regarder les caméras de tout le monde et les pokerface on les connaît et tu ne sais pas dire ce que ressent la personne alors que en présentiel tu l'aurais ressenti que la personne était larguée

-E : Bon bah pour la formation, j'ai eu mes réponses aux questions et pour les évaluations ?

-I : Donc ça aussi c'est un processus qu'on a digitalisé dans les deux dernières années, on est passé un processus via de nouveau notre secrétariat social qui comprend tout au même endroit donc ils ont des solutions qui sont très faciles je suppose que tu connais SD Works ?

-E : Oui

-I : Tous les systèmes qui peuvent mettre à disposition bah oui du coup tu développes ça en ligne, oui c'est bien ça va tellement vite maintenant oui enfin c'est le même principe en termes d'évaluation la digitalisation oui ça aide, oui c'est très clair tout est centralisé, c'est facile de récupérer les infos puisque quand tout le monde faisait son petit papier et venait le au service administration bah c'était le bordel

-E : C'est sûr

-I : C'est clair qu'avoir un système qui centralise tout en ligne et où on a juste à faire « exporter vers Excel » c'est extrêmement facile et donc oui c'est un avantage

-E : Et cela se fait plusieurs fois par année ? une fois par an ?

-I : Chez nous c'est une fois par an la grosse évaluation et une évaluation intermédiaire pour déterminer donc à la moitié de l'année on détermine si on est sur la bonne voie ou pas si on n'est pas sur la bonne voie on peut redéfinir si ben voilà il y a besoin d'aide, qui a besoin de soutien est ce que on est handicapé par d'autres personnes, d'autres départements qui sont en retard donc voilà c'est à mi-chemin, il y a moyen de recentrer mais tout se fait à chaque fois en ligne donc c'est l'outil qui va nous rappeler qu'on a ce truc là à faire

-E : Oui, oui je vois et les travailleurs ils ressentent quoi par rapport à être évalués...

-I : Tu n'as pas toute la population donc tous ceux qui sont évalués de manière digitale c'est tout le personnel de centrale donc c'est des postes en général plus administratifs, plus spécial. Le personnel de magasins il est extrêmement peu évalué chez nous, on ne peut pas vraiment dire qu'il évalue il n'y a que certains profils qu'ils le sont et donc pour les profils plus élevé style directeur est adjoint à ce moment-là oui c'est digital aussi mais pour le vendeur polyvalent la caissière pour la personne qui remet en rayon là c'est une évaluation papier et c'est une évaluation qui a uniquement pour but de vérifier que les personnes ont les compétences donc c'est plus dans un optique de formation qu'une optique de d'évaluation pure et dure. Tous les profils on va dire qui sont digitalisés c'était profil qui donnent en général lieu à des paiements de primes etc tous ceux qui n'ont pas de primes allouées en général c'est uniquement de la vérification de compétences et ben c'est juste un petit registre papier au sein du magasin et puis après c'est le magasin qui fait ses demandes de formation donc on n'est qu'à moitié digital

-E : D'accord je vois et avec cette pandémie les évaluations ça s'est fait par rapport au télétravail ?

-I : Oui oui

-E : Ce n'était pas plus compliqué ? plus facile ?

-I : Avec la grande distribution nous on a continué à travailler normalement, on va même dire qu'on a eu un surcroît de travail donc oui on a évalué les gens mais en tenant compte de tout, de dire oui à une pandémie, oui on a dû travailler à domicile, oui on n'avait pas de télétravail avant et on l'a fait en un mois donc oui tu changes tous les paramètres et honnêtement de mon point de vue on en a tenu compte maintenant il y a des services qui n'ont pas forcément tenu compte et que quand tu évalues un directeur de magasin et quand tu évalues quelqu'un qui est un service support central c'est totalement différent puisque service support a fait de son mieux mais n'a pas pu forcément atteindre l'objectif qu'il était fixé puisque ça a été exceptionnel tu ne peux pas évaluer des gens sur le fait de dire ben voilà on a manqué de pq, ben oui on a manqué de pq au début de la pandémie mais oui c'était impossible, c'était rupture stocks au niveau international quoi

-E : C'est clair

-I : Donc voilà il y avait des choses que tu ne pouvais pas prévoir et oui il y a eu des erreurs, oui y a des KPI qui ont été faussées par ce qu'il y a eu des demandes qui étaient incroyables bon voilà après prend un directeur de magasin à ce moment-là on parlait de tenues magasins

donc c'est des gens qui ont dû faire face à une demande extraordinaire dont on n'apprend pas du jour au lendemain gérer une file de 50 personnes devant son magasin c'était assez exceptionnel

-E : C'est une année assez spéciale donc il fallait le temps de s'adapter aussi

-I : Voilà mais donc après nous on n'a pas vraiment à se plaindre puisque dans l'ensemble il y a une augmentation du chiffre d'affaires et donc tout le monde y a trouvé son compte en général tous les objectifs sont atteints puisque ce n'est pas une année problématique d'un point de vue chiffres

-E : C'est clair, donc là c'était la partie évaluation pour résumer ce que tu as dit c'est vraiment comme pour les formations c'est vraiment centraliser, avoir tout au même endroit savoir suivre les choses et c'est aussi un gain de temps et d'efficacité

-I : Un gain de temps et d'efficacité exactement

-E : OK parfait

-I : Et puis aussi toute la partie papier aussi un que tu peux ajouter que ce soit pour l'un ou pour l'autre c'est tout ce papier qui disparaît et qu'on ne doit pas entreposer et gardé en garder dans nos réserves faire des piles et aller rechercher des affaires quand on nous le demande quatre ans après c'est incroyable quoi

-E : Niveau archivage et écologique c'est important

-I : Ouais c'est du gain puis même faire fonctionner une photocopieuse aller rechercher tes feuilles, les reclassé ça prend du temps

-E : Alors tous les dossiers surtout si vous êtes beaucoup avoir tout dans des gros classeurs ça prend du temps et du papier

-I : Voilà

-E : Du coup-là c'était la partie évaluation elle est faite aussi, au sujet du recrutement et de la sélection tu m'avais dit que...

-I : Ca j'y connais très peu mais il y a des petits changements mais c'est le fait que avec la pandémie fin de manière générale on a du se digitaliser donc ça c'est clair et net que oui tous les entretiens se font par teams maintenant je ne connais pas suffisamment le département recrutement puisque j'y mets pas souvent les pieds ils ont des outils en ligne : tu postules en

ligne et tu remplis tes infos en ligne, tu envoies ton cv en ligne, tout se fait en ligne la seule chose qui se fait en présentiel c'est la signature du contrat

-E : Et par rapport à cela c'est tout est en ligne sur le site du magasin c'est aussi sur les différents réseaux sociaux pour la publicité

-I : Pour la publicité des annonces voilà on utilise linkedin, on utilise notre site en utilise, on utilise quelques canaux mais c'est vrai qu'on n'est pas très moderne sur le sujet on n'inonde pas tout avec nos annonces

-E : Surtout qu'il doit y avoir plein de postes par exemple les personnes qui travaillent dans les grandes surfaces n'ont pas forcément linkedin ou ne vont pas forcément voir là-dessus

-I : Voilà donc ça dépend, ça dépend du poste que tu recherches hein si tu cherches et directeur de magasin évidemment tu peux te permettre de les poster sur linkedin, si tu cherches plus du personnel de magasins des bouchers etc tu as tout intérêt à mettre une petite annonce sur facebook quoi donc oui en fonction des personnes que tu souhaites atteindre tu changes un peu ton canal mais dans l'ensemble on ne fait pas une publicité outrancière, les gens viennent quand même vers nous s'ils veulent bosser pour nous un moment ou un autre on travaille avec deux agences d'intérim aussi donc elle aussi elles rabattent énormément de personnes vers nos demandes

-E : C'est vrai que c'est un gros groupe donc à mon avis la personne va plus se diriger là-dessus que vers des petits

-I : Oui on a des départements complets dédié à notre entreprise dans deux boîtes d'intérim

-E : Voilà niveau recrutement j'ai balayé vite fait vu que t'es pas spécialiste non plus je ne suis pas spécialiste là-dessus, je ne saurais pas te donner plus d'infos que ce que je t'ai donné ici

-E : Et là on va passer ou gros sujet enfin un de tes gros sujets, c'est la gestion de la plaie

-I : Ouais

-E : Donc là vous êtes en plein dedans c'est ça ?

-I : Donc c'est plutôt, je dirais que c'est plutôt fini que en plein dedans donc là t'es sur la phase où là on est dans la phase où l'orage est passé et maintenant on est sur l'amélioration de tous les processus, des processus d'anciens donc on est passé en secrétariat social et quand on est passé en secrétariat social on a dû faire en sorte que nos anciens systèmes puissent s'adapter aux

nouveaux donc on a modifié plein de choses pour convenir et pour pouvoir faire notre mission avec le nouveau système maintenant les anciens systèmes sont pas à 100% efficace il y a moyen d'être plus efficaces et alors là maintenant ce sur quoi on travaille c'est sur l'efficacité des anciens systèmes pour nous permettre de bah d'être plus rapide, si je prends un exemple ici on a ce qu'on appelle un traitement des pointages donc on gère tous les pointages du groupe et on les corrige parce qu'il y a énormément d'erreurs et en fait le problème c'est qu'il y a énormément d'erreurs donc le but c'est d'avoir un système qui soit bien moins permissif et beaucoup plus automatisée pour leur permettre de faire déjà leur pointage plus rapidement donc c'est un gain de temps en magasin par magasin est alors bah derrière on gagne du temps sur la correction si ici pour le moment on met deux journées complètes à corriger des pointages l'objectif c'est d'atteindre une journée donc on gagne et une journée de travail et cette journée de travail on peut de nouveau la réinvestir dans amélioration du processus et ainsi de suite et donc tu deviens meilleur et meilleur et meilleur et meilleur et ainsi de suite mais le plus difficile au début c'est réussir à dégager suffisamment d'amélioration pour gagner du temps et pouvoir lancer ce processus cette roue à amélioration quoi

-E : Donc ce changement vous l'avez fait vraiment en interne ou vous avez appelé de différentes entreprises expertes ?

-I : Alors chez nous on fait beaucoup de choses en interne en fait beaucoup de choses en interne allez on va dire quoi on a la capacité d'être agile et donc oui c'est des choses, tout est fait en interne même bien sûr on a des consultants externes qui sont venus quand on a implémenté le nouveau secrétariat social mais à part ça on n'a pas eu d'aide externe au changement et c'est donc tout se fait en interne et qu'est-ce qu'on peut dire là-dessus et c'est gérer oui bah oui c'est nous qui gérons

-E : Oui je vois et donc est-ce que tu saurais me définir un peu par quelles étapes cela s'est passé pour ce changement ?

-I : donc la première étape bah c'est un appel d'offres donc tu détermènes quels sont tes besoins, qu'est-ce que tu vas devoir faire, donc tu synthétise un petit peu tous les processus par lesquels ton département il passe est donc là-dessus tu demandes des offre à tous les grands distributeurs et tous les grands distributeurs ils vont de répondre par oui ou par non et avec une offre de prix une fois que tu as cette offre de prix bah tu décides de qui tu souhaites faire venir puisqu'ils ont répondu à ton offre et donc ils viennent en présentiel en général présenter ce qu'ils peuvent produire, comment fonctionnent leurs systèmes, comment est-ce qu'ils peuvent s'adapter à notre

à notre culture, à notre manière de fonctionner et donc après cela nous tu as décidé quel fournisseur tu prends et une fois que tu as ce fournisseur-là vous êtes parti et à ce moment-là tu passes dans toute une phase d'implémentation et donc c'est extrêmement long, c'est adapter leurs systèmes à notre structure et à nos programmes et puis après tu as toute la partie formation de tout le monde où tu tout le monde doit être formé au nouveau programme et donc tu formes l'ensemble de tes collaborateurs aux nouveaux programmes en tout cas dans la limite de leurs tâches. Bon ça sert à rien de former quelqu'un à faire la paie si il fait uniquement de l'encodage signalétique donc voilà tu formes uniquement les personnes à leurs tâches et puis après techniquement tu es opérationnel donc tu vas faire des erreurs et à ce moment-là bah c'est là que tu as tout du support qui est mis en place par ton fournisseur pour t'aider dans les premiers mois de vie et donc nous on a lancé ça de manière officielle bah y a à peu près un an je veux dire au mois de février de l'année passée on a lancé les premières paies avec notre nouveau secrétariat et maintenant je veux dire qu'il est presque autonome quoi on est capables, on a plus besoin d'aide on a assez peu de bugs, tout se déroule correctement mais bon on est 1 an après

-E : Et ça vous prend plus ou moins combien de temps et avant ce changement ça vous revenait à combien ?

-I : 36 heures de travail en moins

-E : Ce n'est quand même pas négligeable

-I : Voilà je dirais que c'est ça le principal changement puis le fait que voilà tout ne repose plus sur nos épaules quand on a un problème technique c'est la facilité de dire ben voilà j'appelle et après c'est plus vraiment notre problème c'est à dire vous vous démerdez mais ça sort

-E : Et vous avez remarqué qu'il y avait moins d'erreurs dans la paie ?

-I : Aussi oui, tu as moins d'erreurs tout à fait, beaucoup moins d'erreurs parce que avant tu fonctionnais avec un système papier donc on avait un manager paie il y avait des piles comme ça juste derrière lui haute comme ça avec du papier, de la poussière donc oui tout fonctionnait par papier a à z avec des vérifications papier donc c'est à dire qu'ils prenaient leur petit lattes et sur chaque ligne ils allaient vérifier que chaque personne on lui avait payé ce qu'on lui avait dû et donc c'était des processus de vérification qui était interminable et donc en fait c'était un département qui avait pas la possibilité de progresser dans sa manière de faire puisqu'il était tout simplement toujours la tête presque sous l'eau quoi

-E : Surtout que les erreurs arrivent à mon avis aussi avec la fatigue puisque faire ça pendant des jours et des jours...

-I : Ben non seulement tu crées des erreurs parce c'est une tâche humaine quand tu fais ça dans Excel ou que tu eu la possibilité d'avoir des exports tu fais ton export tu mets ta formule tu vérifies si cela clope et puis après c'est terminé quoi et donc là non ils vérifiaient ligne par ligne donc oui t'as le facteur erreur humaine qui est supprimé puisque tu es sûr de l'informatique alors après oui l'informatique peut également buggé ça c'est déjà vu aussi et puis l'informatique n'est pas capable non plus de tout faire mais c'est pour ça que tu es là du coup mais oui passer du format papier tu limites énormément tes erreur et si tu limite les erreurs, tu limite des corrections donc de nouveau tu gagnes du temps

-E : Et vous avez eu des retours des travailleurs qui étaient payés et qui ont vu moins d'erreurs ou des choses comme ça ? ils sont plus contents de processus ou non ?

-I : Non de manière générale il n'y a pas eu forcément de personnes contentes du changement c'est plus à un niveau interne que nous on est contents dans le département mais d'un point de vue du service etc ils n'ont pas forcément, c'est toujours un département qui s'est mis entre guillemets à genoux pour le service est pour le support et donc ça n'a pas forcément été remarqué car tout a toujours été fait pour faciliter la vie du travailleur maintenant ce qu'ils peuvent voir comme changement c'est par exemple la fiche de paie qui auparavant était envoyé par la poste donc déjà ça coûte cher et en plus parfois la poste ça se perd donc les fiches de paie qui était papier à l'époque maintenant c'est des fiches de paie qui sont électroniques dont tu prends ton téléphone et tu as accès à toutes tes fiches de paie des dernières années quoi

-E : Et pour ça tout le monde a réussi à le prendre bien où certaines personnes sont encore réticentes ?

-I : Tu as 500 personnes qui sont réticentes à fiche de paie électronique, bon ça fait quand même que trois quarts de la population à accepter quoi donc tu as de nouveau réduit ton papier, tu as réduit tes lignes de distribution euh... c'est beaucoup plus simple à gérer et puis les gens bah une fiche de paie électronique ils y ont accès toujours, ils ne doivent pas de poser la question de savoir est-ce qu'ils peuvent avoir une duplicata, est ce que tu dois le réimprimer et leur renvoyer c'est tu supprimes du service et tu gagnes du temps partout à toutes les étapes

-E : Bon je résume ce point-là donc c'est vraiment bah déjà 36 heures de gagner et beaucoup moins d'erreurs

-I : C'est 36 heures par semaine par semaine

-E : Donc oui c'est vraiment gros c'est aussi beaucoup plus facile, moins de papier, moins de temps, tout se trouve aussi directement pour les travailleurs qui ne sont pas réticents et qui vont voir

-I : ils ne sont pas forcément réticents et ils le sont à la fois, c'est pas tout à fait juste de dire qu'ils le sont qu'ils ne sont pas, quand tu vends quelque chose de nouveau aux gens la première chose c'est non, c'est non en fait et puis après c'est du marketing, c'est leur dire « oui mais vous avez ça comme amélioration, ça comme amélioration, ça comme l'amélioration, il y aura moins d'erreurs et nous on gagnera plus de temps » et donc à ce moment-là c'est un petit peu du marketing interne en disant ben oui on change les choses mais on change dans le bon sens

-E : Oui ça fait aussi que 1 an donc faut aussi que ça devienne une habitude pour les gens qui ont toujours eu d'autres habitudes à mon avis

-I : oui après tu re mets les choses dans leur contexte et ça on n'en a pas parlé c'est que chez nous on est une entreprise en restructuration donc en fait les gens qui au départ étaient extrêmement réticents aux changements depuis un an je vais dire un an ou deux le sont bien moins, pourquoi ? parce que toutes les semaines y a des changements, on change tout plein de trucs tout le temps parce que tu dois te sauver donc les gens ont une propension à accepter les changements qui est plus grande chez nous pourquoi ? parce qu'on doit sauver économiquement parlant je dirais que chez nous l'un dans l'autre ça nous aide et en même temps c'est une situation difficile puisqu'on est obligé d'avancer parce qu'il y a ces objectifs qui sont derrière nous quoi

-E : C'est un peu devenu général le changement et c'est devenu dans les mœurs quoi pour le moment en tout cas ?

-I : C'est dans les mœurs de la période il y a énormément de changements et je pense que la propension à accepter le changement augmente du fait qu'il y en a beaucoup et qu'on n'a pas vraiment le choix donc voilà après il faut aussi dire que c'est quelque chose dont on ne parle pas mais moi je le vois bien au département paie, tu perds des gens en cours de route, oui le changement avance, oui les gens acceptent mais on ne mesure pas la quantité de gens qui ne l'acceptent pas ou qui ne le digèrent jamais puisque c'est des gens qui vont disparaître de la circulation on parle de malades longue durée, on parle de gens qui reviendront probablement

jamais et qui faisaient très bien leur travail avant mais qui vont être dépassé par tout ce que tu changes

-E : Oui, il y a aussi des inconvénients au changement

-I : Si je prends un exemple plus large moi par exemple le premier projet sur lequel j'ai travaillé c'était un changement du programme horaire en magasin les personnes qui gèrent ça c'est les directeurs sur 70 directeurs formé j'en ai perdu 20, 20 personnes qui ont soit quitté la société soit maladie longue durée soit tu n'as plus de nouvelles d'eux en fait c'est des gens qui sont sortis du système tu les as perdus donc il a fallu recruter pour tous ces gens-là

-E : Au niveau de la paye du coup j'ai plus question non plus et c'était au niveau de la culture d'entreprise, c'est vraiment pour voir déjà pour quelle est la culture de l'entreprise les valeurs les plus souvent véhiculées

-I : la famille chez nous, c'est une famille qui est derrière tout ça donc il y a toujours eu aspect familial, il disparaît un petit peu depuis le plan de transformation parce qu'on devient de plus en plus entre guillemets compétitif sur le marché donc l'aspect compétitif qui l'emportent ça fait aussi disparaître un petit peu l'aspect familial mais on le conserve toujours ça reste et c'est toujours là donc dans la culture d'entreprise je dirais oui très amiteux, très familial et puis tout doucement se dirige vers une culture d'entreprise qui poussent à l'amélioration, l'amélioration dans chaque chose qu'on réalise et donc oui tu perds des gens, oui on est en train de changer de culture d'entreprise donc on est dans une culture d'entreprise aussi qui se veut écologique qui se veut un peu plus à la pointe on voit d'autres acteurs du marché qui se développent d'un point de vue technologique et oui on ne court après le temps et ça tout le monde le sait maintenant en termes de culture d'entreprise, oui on est dans une culture pour le moment qui est un petit peu d'innovation on va dire mais je ne sais pas ce que tu attends en termes de culture d'entreprise exactement

-E : Non c'était pour voir cela, la digitalisation mais là tu me l'a expliqué, pour le moment c'est vraiment l'innovation qui est le maître mot on va dire mais la famille reste quand même présente parce que c'était les fondements de base et pour communiquer avec les différents consommateurs les différentes personnes de l'entreprise à mon avis il y a un intranet ?

-I : Euh. oui tu as un intranet, on a un intranet pour communiquer toutes les news etc donc c'est une page internet ils y ont accès de n'importe où et donc c'est un intranet sur lequel on fait des publications comme on ferait sur un réseau social donc chaque département est libre de publier

des news etc donc ils naviguent de news en news dans un fil d'actualités comme on dirait ça c'est pour la partie intranet et dans tout ce qui est communication ça reste encore fort téléphoniques des systèmes de support, de tickets donc c'est très oui c'est encore très c'est très c'est très organisés sous format support en réalité

-E : Ok donc c' était tout pour l'interview, merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions du coup

-I : Pas de souci

#### Annexe 4 : Troisième entretien

-E : Donc déjà merci de m'accorder cette interview, ça va m'aider dans mon mémoire donc je vais me présenter donc moi c'est Esteban, j'ai d'abord réalisé un bachelier en ressources humaines à l'Henallux et à présent je suis en sciences du travail à l'UCL et je suis en master 2 et donc c'est dans ce cadre-là que je suis en train de réaliser mon mémoire et dans ce mémoire je parle de la digitalisation dans les ressources humaines, des nouvelles technologies et ma question de recherche c'est de voir en quoi les technologies impactent les métiers des ressources humaines et donc j'ai structuré mon mémoire en cinq parties qui portent donc sur la gestion de la paye, le recrutement la sélection, les évaluations, les formations et la culture d'entreprise et donc voilà c'est pour ça que je cherchais des gens ayant été au cœur de digitalisation dans 1 ou différents domaines des ressources humaines et du coup voilà

-I : Ok, super, chouette sujet

-E : Merci et du coup, est ce que vous pourriez vous présenter un peu, votre entreprise ça restera anonyme mais c'est pour se faire une idée un peu de l'entreprise, du secteur, du nombre de travailleurs

-I : Mais c'était une de mes questions de savoir dans votre mémoire vous allez citer les gens interviewés de manière nominative ou ça reste anonyme ?

-E : Ça restera anonyme, c'est vraiment les résultats qui m'importent je citerai globalement, par exemple si c'est une entreprise de grande surface je dirais que c'est une entreprise qui travaille dans les grandes surfaces mais je ne vais pas les citer c'est juste pour se faire une idée de l'entreprise mais ce n'est pas nominatif

-I : OK ça va parfait, et bien donc moi je suis actuellement directrice générale du CPAS de [...] qui a plus ou moins 280 agents, nous avons deux maisons de repos plus ou moins 140 lits, nous avons trois crèches de plus ou moins 110 places plus alors tout le volet administratif d'un cpas avec un service social et tous les services transversaux : compta, rh, etc. Avant cela j'étais directrice des ressources humaines dans une intercommunale avec également deux cent soixante personnes où là j'ai vraiment été engagés pour la mise en place d'un service rh digne de ce nom parce que ça n'existait pas avant et donc j'ai mis en place toute une structure rh. Voilà, avant cela je travaillais en tant que responsable du personnel dans une commune de 135 agents donc voilà un peu les gros postes que j'ai pu faire dernièrement chaque fois en lien avec le rh

-E : Ok et dans ces postes du coup, vous avez été au coeur de digitalisation de plusieurs domaines, d'un domaine ?

-I : De plusieurs domaines, y a rien à faire, je ne sais pas si on s'entend bien sur le terme digitalisation mais en tout cas l'évolution et le changement intervient sans cesse en rh c'est un secteur qui bouge énormément et donc par exemple j'ai pu mettre en place à l'intercommunale tout le volet de formation et d'évaluation de manière informatisée ce qui n'existait pas avant je sais pas si ça peut faire le topo d'un exemple donc là j'ai mis en place enfin on a mis en place, j'étais loin d'être tout seul, on était une équipe donc on a mis en place l'évaluation et la formation en passant par un programme informatique on a mis aussi tout ce qui était recrutement et offres d'emploi en lien avec le site internet de la boîte et actuellement au cpas là on est dans une réflexion de carrément avoir un système rh intégré, moi je suis prenante d'avoir vraiment un système informatique intégrée c'est-à-dire qui prend en compte l'ensemble du processus et du parcours d'un agent au niveau rh voilà puisque je pars du principe que la carrière d'un agent commence à partir du moment où il postule et se termine à partir du moment où il part en pension et tout ça est lié à plein d'étapes à chaque fois que ce soit le recrutement, la passation des examens l'engagement avec le contrat et puis toute son évolution de carrière avec les évaluations, les promotions si jamais y en a, le paiement évidemment de son salaire etc voilà

-E : Oui donc c'est exactement sur cela que porte mon mémoire donc ça répond bien à cela et donc de ce que j'ai pu comprendre vous êtes plutôt favorable à ces changements technologiques

-I : Oui je suis très très favorable à ces changements maintenant mon expérience m'a appris qu'il était difficile à implémenter dans une entreprise. Quand vous arrivez dans une entreprise il y a tout l'historique de l'entreprise qui est important de prendre en compte et connaître le passé des agents en effet une entreprise qui a connu peu de changement va peut-être être plus propice à un changement, une entreprise qui a déjà connu plein de changements ils en auront peut-être ras le bol où l'inverse une entreprise qui a connu plein de changement va peut-être être habitué à cela aussi donc en tant que directeur rh et en tant que même gestionnaires rh et il faut savoir entendre et connaître le paysage de l'entreprise dans laquelle on évolue, personnellement vraiment à titre personnel oui je suis favorable à la digitalisation des processus en gardant toujours en mémoire que cela doit se faire avec le... il faut que les agents soient partie prenante de ce changement c'est très important parce que si vous n'avez pas les agents avec vous, vous n'y arriverez pas et donc la communication est pour moi un vecteur primordial à partir du moment où on veut changer et on veut implémenter une digitalisation parce que c'est cette communication qui va faire en sorte qu'on va pouvoir avoir avec nous entre guillemets les

agents et pouvoir construire ce changement est donc il faut communiquer sur ce que l'on va faire, sur ce à quoi on veut arriver et communiquer tout au long du processus de changement

-E : Oui c'est sûr justement mon premier thème enfin mon premier chapitre de mon mémoire c'est sur la culture d'entreprise

-I : Voilà

-E : Donc là c'est un peu là-dessus, dans différentes des expériences est-ce que vous avez dû changer les mœurs, où ça fait un peu naturellement ? Est-ce que vous avez beaucoup de communiquer lorsque vous faisiez des changements ?

-I : Euh oui, donc communiquer c'est clair que j'ai beaucoup communiquer et la culture d'entreprise j'ai pu en voir des très différentes donc par exemple dans la commune où je travaillais donc 135 agents, il y avait une chouette culture d'entreprise où tout le monde se connaissait et où il y avait une adhésion comme ça du personnel, là où je suis actuellement il n'y a pas du tout cette culture d'entreprise, c'est très difficile pour moi d'ailleurs parce que il n'y a pas cette structure d'entreprise solidaire entre les agents, c'est un peu chacun pour soi et je trouve que c'est très difficile à vivre il n'est pas agréable et donc je tente de changer cette culture de l'entreprise alors comment je fais ? avant le Covid parce qu'évidemment ça change beaucoup de choses surtout qu'avec deux maisons de repos où on est un peu en pleine crise mais comment est-ce que j'ai pu mettre en place des changements à ce niveau-là ? bah c'était réalisé un événement d'entreprise donc on se réunissaient tous, on apprend à se connaître, je communique énormément sur ce qui se passe dans l'entreprise à tous les agents par mail pour que les agents sachent ce qui se passe d'un secteur à l'autre voilà. J'ai déjà été amenée à l'intercommunale il y avait aussi certaines choses à changer dans la culture d'entreprise et c'est comme ça que je m'y suis prise. Par exemple j'ai créé à l'intercommunale un magazine interne dans lequel on mettait des choses qui arrivaient et dans l'entreprise mais aussi on présentait certains agents donc il y avait une interview à chaque fois d'un agent et c'était un petit magazine qui était donné à l'ensemble des agents. Tout ça pour essayer de créer une certaine cohésion et une solidarité et un sentiment d'appartenance à l'entreprise oui

-E : Et les gens étaient plutôt favorables après toutes ces mises en place afin de les intégrer à cela ?

-I : Oui, au niveau de la cohésion d'entreprise oui honnêtement le petit magazine a super bien fonctionné, ça c'est vraiment quelque chose je ne m'attendais pas d'ailleurs ils ont vraiment été

triste quand j'ai quitté... y a personne qui a repris ce petit magazine et ils ont été triste. Maintenant je sais qu'il a été repris par quelqu'un d'autre mais à l'époque il est resté six mois sans exister et ça je sais que ça voilà les gens aimaient bien ce petit magazine et je trouve que à force de... on a on avait créé aussi une fois par an une petite journée un peu team building et n'y ai rien à faire on faisait des équipes, on mélangeait les gens et tout ça a quand même créer du lien donc oui ça a fonctionné. Au niveau culture d'entreprise, c'est parfois plus facile de le mettre en place que le changement comme une digitalisation par exemple parce que là il n'y a rien à faire quand vous faites un changement vous le savez sûrement et vous en parlez sûrement dans votre mémoire il y a x % des gens qui vont dire « ouais super on change on est content », il y a x % des gens qui vont dire « j'en veux pas » et x % des gens qui vont dire au début « j'en veux pas » et puis après qui vont s'y fait et il faut savoir avancer avec les gens qui en ont envie les gens qui vont pouvoir changer d'avis et il faut être aussi capable de laisser certaines personnes entre guillemets sur le côté parce qu'il y en a qui ne changeront jamais d'avis, qui sont tout à fait contre et voilà et tant pis on avance le train sans eux et à un moment donné prennent le train ou pas ça dépend donc ça c'est après quand vous faites un changement il y a tout ce qui est, ça vous en parlez sûrement dans votre mémoire aussi, c'est la fameuse courbe et la vallée du changement je pense que vous en parle aussi et ces différentes étapes on peut vraiment quand vous faites un changement d'entreprise peux vous assurer que ces étapes vous les voyez vraiment de manière et très forte : au début c'est vraiment le déni : « nous on ne veut pas changer c'est hors de question » ensuite c'est la colère parce que changer parce « et pourquoi on change, c'est une nouvelle DG et elle nous fait chier » et puis c'est la peur hein, ils ont peur de changer ils se disent « mais oui mais si on change aïe aïe aïe » ils ont peur parce que c'est l'inconnu puis ils essaient de marchander en disant « oui mais si je change ça est ce qu'est-ce que j'aurais ça » etc et puis il y a toujours un moment creux, c'est limite la dépression et puis se met à accepter le changement, il y découvrent du sens et alors là on est vraiment dans la pente remontante et voilà ils vont intégrer ce changement et vont même passer à l'action pour adhérer à ce changement

-E : Et même si ce n'est pas forcément digitale, par exemple votre magazine, ça les fait quand même se rendre compte qu'il y a une optique de changement et peut-être pour les prochaines étapes pour les prochains par exemple si après les formations changent ils seront peut-être déjà plus à même à être ouvert à se faire former digitalement etc...donc c'est vraiment par étapes et ça ne se fera pas du jour au lendemain mais c'est un travail sur la longue durée. Donc pour la culture d'entreprise voilà ça a déjà pas mal répondu à mes questions et maintenant au niveau

des formations est ce que dans vos différentes expériences vous les avez digitalisées ou par exemple fait en bimodale, en digital, ... ?

-I : Vous parlez de la formation en tant que telle ou du processus de demandes de formation ?

-E : Tout dans l'ensemble mais les formations en tant que telles par exemple aussi...

-I : Ben et les formations en tant que telles c'était beaucoup des formations où les gens se rendaient sur place... maintenant avec la crise covid depuis maintenant un an on a digitalisé parce qu'au final toutes les entreprises se mettent à le faire en webinaire ou en visioconférence donc voilà ça on y est passé par la force des choses j'ai envie de dire. Ça a très peu été préparé au final parce que le covid nous est tombé dessus comme ça donc pour moi ce changement-là n'est pas un changement voulu, réfléchi, c'est un changement qui nous est tombé dessus et on a bien dû s'y adapter mais c'est un changement quand même tout à fait et ça je dois dire qu'il y a très peu de gens qui adhèrent à ce type de formation

-E : Ah oui

-I : Les webinaires par exemple j'ai des échos assez négatif parce que c'est rester devant un écran, c'est écouter quelqu'un qui parle, voir des slides qui bouge et voilà les formations interactives où on peut encore échanger avec quelques personnes ok mais les webinaires purs et durs ça ça a très peu de succès là où je travaille actuellement et personnellement je dois dire aussi je ne suis pas super à l'aise avec le webinaire vous avez toujours tendance à faire autre chose en même temps en plus donc voilà

-E : Et donc par exemple dans certaines entreprises cette situation peut leur permettre de se rendre compte que ça peut être utile mais par exemple dans la vôtre vous pensez qu'après cette crise sanitaire vous allez repasser des formations dites classiques ?

-I : Là où je travaille moi actuellement c'est vrai qu'on travaille fort dans le secteur social hein puisque un cpas il y a tout volet social et puis il y a le tout le volet de soins maisons de repos et le et le volet accueil de la petite enfance donc c'est vrai que tout ça est fort humain et donc vous savez quand on doit vous apprendre à comment calmer un enfant qui est en crise ou comment à l'apaiser lors du moment du repas tout ça est difficile à apprendre via écran, même chose pour tous les actes techniques des soignants maison de reposA ben là j'ai connu les deux donc à l'intercommunale je suis passé du système papier au système de digitalisation donc on les recevait à un moment donné par mail en format pdf et nous avons dû demander au préalable à tous les agents s'ils étaient d'accord ou pas et il faut évidemment laisser la liberté aux agents qui

ne le souhaitent de toujours pouvoir avoir la version papier. Maintenant une chose est sûre c'est que pour certaines réunions mais là on est plus en formation mais certaines réunions je pense que le visio va se poursuivre parce qu'il y a quand même une facilité de trajet de temps de déplacement voilà mais ça c'est des réunions c'est encore autre chose que les formations

-E : C'est sûr mais votre secteur est assez spécifique donc c'est normal que ce soit fort dans le présentiel je comprends

-I : Mais maintenant ce que je voulais dire tout à l'heure par rapport à la demande de formation avant à l'intercommunale là où je travaillais, un agent voulait faire une formation il le demandait de manière orale à son chef et son chef lui disait ok, après on a digitalisé tout le processus où il devait demander via une plateforme informatique s'était directement envoyé aux chefs qui acceptait ou non c'était directement enregistré dans son dossier pour son évaluation future où on saura qu'il a suivi telle formation et puis il y avait une évaluation de la formation mêmes qui étaient envoyés à l'agent qu'ils puissent évaluer la formation suivie donc ça c'était vraiment tout un volet qu'on a digitaliser aussi

-E : Et donc dans cette expérience là il y avait beaucoup quand même de bénéfices en termes de rapidité, que tout soit au même endroit etc... ?

-I : Oui donc là les bénéfices ont essentiellement été dans la facilité de demandes de formation mais surtout dans la récolte de l'historique parce qu'au final on avait des agents qui suivaient des formations, on savait même plus qui avait fait quoi, comment, il fallait retourner dans la compta pour savoir ce qu'on avait payé à qui et à quelle date donc c'était carnage quoi... une fois qu'on faisait les évaluations l'agent disait : « oui sur les deux dernières années ouh la-la qu'est-ce que j'ai suivi attendez je me rappelle » donc ce n'était pas efficaces comme processus donc on a vraiment gagné ce volet-là de garder l'historique d'un agent et de pouvoir l'intégrer dans son évaluation plus tard et puis alors pour l'agent c'était aussi une facilité énorme puisqu'en allant sur la plateforme il avait accès à un catalogue de formations, il pouvait choisir sa formation et même avoir d'autres idées « oh bah tiens celle-là je ne pensais pas mais elle pourrait peut-être m'intéresser » et donc en tant que service rh on alimentait ce catalogue de formation et directement il cliquait sur la formation il avait accès à toutes les données et puis il l'a demandait à son chef et son chef disait oui ou non en fonction de l'intérêt, du prix etc et donc y a quand même eu pas mal de plus-value à tout niveau je veux dire au niveau de l'agent, au niveau du service rh,...

-E : Et en plus j'imagine que suite à cette demande ils avaient aussi accès à où en était sa demande et donc il ne devait pas tout le temps à envoyer des mails pour savoir si cela avançait ou pas

-I : Oui, il avait une idée du processus en cours et il savait où ça en était tout à fait oui

-E : Donc c'était vraiment un bénéfice pour tout le monde !

-I : Oui

-E : Donc pour moi la formation c'est bon, maintenant niveau gestion de paie je sais que chez beaucoup d'entreprises ça se digitalise

-I : Oui donc au niveau de la paie moi j'ai toujours travaillé dans des entreprises qui géraient leur paie eux-mêmes et donc j'ai toujours géré service paie. Dans le secteur public c'est beaucoup Civadis qui gère la paie je ne sais pas si vous avez eu d'autres interviews des secteurs publics

-E : Euh oui mais c'était Partena, le dernier je pense ils le faisaient eux-mêmes mais ils ont aussi été aidé par un secrétariat social

-I : Oui et donc nous on a un logiciel de paie et c'est nous qui faisons la paie via ce logiciel qui s'appelle Percée le logiciel et donc voilà là c'est totalement digitalisé mais par exemple pour vous expliquer un débat dans lequel je suis actuellement et qui pose problème c'est le fait que nous avons un pointage qui est gérée par des bornes de pointage et puis nous avons la paie et j'aimerais bien pouvoir lier le pointage à la paie pour que directement les absences, les demandes de congés, tout ça puisse aller directement du logiciel de pointage au logiciel paie et bien je peux vous assurer que ça fait des années que je suis sur le taf et que c'est très compliqué avec le système de paie qu'on a puisque ça c'est un logiciel qu'on ne souhaite pas changer parce que voilà il fonctionne bien et que ça fait des années qu'on l'a et que ce n'est pas facile de former quelqu'un un logiciel paie mais par contre pour trouver un logiciel de pointage qui s'emboîtent totalement et dont l'interface peut se faire c'est compliqué mais c'est mon souhait d'avoir vraiment je répète c'est un outil intégré qui fait que tout se lie et qu'au final vous appuyez sur un bouton la paie se fait et là actuellement ce qui se passe c'est que nous sortons 280 fiches de pointage par mois que nous devons ré encoder dans le programme paie, il faut se rendre compte de ce que c'est

-E : J'imagine !

-I : Et voilà et donc la digitalisation là permettrait de gagner un temps énorme, éviterait aussi certaines erreurs je pense parce que l'erreur humaine elle est là et donc voilà le paiement des heures supplémentaires à l'heure actuelle se fait via encodage des feuilles de pointage dans un fichier Excell, fichier Excell qui est ré introduit dans le logiciel de pointage pour au final payer les heures supplémentaires voilà donc là pour l'instant on travaille à essayer de trouver un outil intégré il y a SBIM qui existe je ne sais pas si on vous en a déjà parlé

-E : Celui-là non

-I : Qui lui permet de normalement avoir une solution totalement intégrée

-E : Oui et donc là vraiment l'objectif se serait déjà de gagner énormément de temps ?

-I : oui

-E : D'être plus efficaces et oui dans l'ensemble c'est ça l'idée de et de faire moins d'erreurs aussi ?

-I : oui

-E : Et est-ce que les fiches de paye sont encore sous format papier ou ça a été aussi digitalisé ?

-I : A ben là j'ai connu les deux donc à l'intercommunale je suis passé du système papier au système de digitalisation donc on les recevait à un moment donné par mail en format pdf et nous avons dû demander au préalable à tous les agents s'ils étaient d'accord ou pas et il faut évidemment laisser la liberté aux agents qui ne le souhaitent de toujours pouvoir avoir la version papier. Personnellement je trouve ça très pratique encore une fois parce que vous pouvez avoir accès à tout moment, de n'importe où, à vos fiches de paye, plus besoin de les imprimer et elle était en format pdf et classées donc vous vous connectiez au logiciel et vous aviez toutes vos fiches de paye et vous ré imprimiez celle que vous souhaitiez si jamais donc ça je l'ai connu à l'intercommunale je tente de l'implémenter au cpas c'est beaucoup plus compliqué, il faut savoir que dans une intercommunale les moyens sont quand même plus élevés pour pouvoir fonctionner que dans un pouvoir local où les moyens financiers sont très réduits et encore une fois la mentalité d'entreprise est tout à fait différentes également et au cpas, le changement est quand même très très très difficile à amener. Il faut s'armer de patience et ce n'est pas facile parce que la mentalité est très conservatrice, ce n'est pas ce n'est pas une critique que je dis ici mais c'est une réalité et donc voilà pouvoir implémenter les fiches de paie électronique j'y pense mais voilà ce sera petit à petit.

-E : Il faut faire passer ça tout doucement

-I : Voilà tout à fait

-E : Donc ça permettrait aussi écologiquement de...

-I : Oui c'est un volet écologique aussi oui tout à fait

-E : Au niveau des coûts et écologiquement de réduire un peu

-I : Oui il faut savoir qu'actuellement les fiches de paye sont imprimées via la société qui nous loue le logiciel et donc c'est la société qui imprime et qui met sous enveloppe et puis qui envoie mais quand on souhaite ajouter un document dans l'enveloppe parce que voilà parfois on souhaite faire une communication écrite et ben chaque fois c'est des coûts supplémentaires donc on paie cette impression, on paie cette mise sous enveloppe et si on souhaite ajouter une feuille bah c'est plus cher parce qu'ils doivent faire plus de travail ce n'est pas automatique etc donc ça engendre un coût aussi tout cela

-E : Et en plus faut être sûr de la poste qui peut avoir aussi des soucis donc oui ce serait vraiment bien mais il faut faire d'abord le faire accepter aux travailleurs. Donc si je résume la digitalisation de la paye ce sera vraiment plus efficace, moins d'erreurs, plus rapide, mais aussi si vous arrivez à faire passer donc ses fiches de paie numérique ce serait un gain au niveau des coûts par rapport à la société, plus écologique et moins se reposer sur la poste

-I : Oui et moins se reposer aussi au final sur la société qui met sous enveloppe.

-E : Aussi oui c'est sûr ! Donc pour ma part la gestion de la paie aussi c'est bon. Maintenant au niveau du recrutement et de la sélection je ne sais pas si ça se fait ça se fait « digitalement », à l'aide des réseaux sociaux, de sites internet ?

-I : Non bah au CPAS là où je suis ça se fait essentiellement par... On publie les offres d'emploi sur le site de l'union des villes et des communes et sur le site de la ville de [...] et c'est tout

-E : Ok et il y a assez de demandes pour ne pas avoir besoin de cela ?

-I : Pour les profils classiques oui par contre si vous souhaitez engager un ingénieur dans un cpas pour être responsable du service technique alors là il faut se lever tôt parce qu'il y a peu d'ingénieurs qui vont postuler pour ce genre de poste parce qu'ils ne sont pas bien payés puisque nous on est tenu par les barèmes public et donc c'est clair que leurs salaires est bien moindre que dans une boîte privée en tant qu'ingénieur donc quand on doit recruter des profils plus

atypiques comme ça alors généralement on passe par la presse et par des sites internet alors comme stepstone, on élargit mais sinon si on engage un gradué administratif on l'a fait il y a un mois on a eu 70 candidatures au secours quoi

-E : Donc vraiment la demande ne manque pas à part pour des profils de spécificités

-I : Non et alors on n'a pas au CPAS, à intercommunale y avait moyen de postuler en ligne via le site est alors vous remplissiez tout un champ au cpas ce n'est pas encore comme ça vous envoyez votre candidature à une adresse mail est alors tout le traitement se fait papiers après

-E : Et donc à l'intercommunale c'était plus déjà automatisé et ça vous faisait gagner du temps ?

-I : Ah bah oui, au niveau du tri du CV, vous avez directement un fichier Excell qui se crée avec les noms, prénoms, le diplôme donc je veux dire toute la liste parce qu'au final quand vous recevez les CVs papier c'est ce que vous vous amusez à faire manuellement, vous faites un fichier excel avec tous les gens pour déjà trier ceux qui sont dans les conditions de ceux qui ne le sont pas. Ben là avec le logiciel tout ça est fait automatiquement

-E : Donc c'était vraiment plus efficace et vraiment rapide quoi ?

-I : Oui un gain de temps de nouveau, oui tout à fait !

-E : On revient toujours à cela !

-I : Oui y a rien à faire je pense que la digitalisation en gros si je dois donner les qualités de la digitalisation au niveau grh c'est ça : c'est un gain de temps pour tout ce qui est des démarches administratives et répétitive qui permettent sans doute de libérer du temps aux gestionnaires rh pour vraiment pour moi en tout cas pour vraiment faire le métier des ressources humaines et dans ressources humaines y a humain et pour moi ce n'est pas forcément le fait de me taper tout un fichier excel, c'est pas faire mon job. Je suis pour la digitalisation pour pouvoir gagner du temps pour développer des choses vraiment rh, humaines liées au bien-être du travailleur etc donc voilà les points forts de la digitalisation pour moi c'est ceux-là. Un point négatif de la digitalisation si je devais en donner un ce serait d'éviter tout ce qui est fracture numérique et c'est vrai qu'il y a des gens qui ne sont peut-être pas à l'aise avec le numérique et la digitalisation donc c'est pouvoir pour pallier cela accompagner les personnes qui ont des difficultés pour se mettre à l'informatique et à toute cette digitalisation, ne pas démotiver cette fameuse partie d'agents qui n'est pas à l'aise avec ça... Euh c'est un point négatif qui peut arriver aussi dans la digitalisation et un autre point négatif que je pourrais soulever via mon expérience aussi c'est que la digitalisation fait que parfois il y a moins d'interactions entre les agents et qui va un peu

à l'encontre de ce que je souhaite arriver justement avec le volet plus humain mais il est clair que quand l'agent fait sa demande de formation en direct à son chef il y a un contact humain qui se fait, quand l'agent maintenant rentre dans le logiciel et demande une formation, le contact n'y est pas donc la digitalisation à des avantages comme je viens de vous citer mais il y a aussi cet inconvénient qui peut être là et dont il faut être attentif

-E : Oui, j'ai la même optique que vous à ce niveau-là, c'est vraiment pour permettre de se centrer sur la personne

-I : C'est ce qui manque de plus en plus dans les entreprises aujourd'hui je pense, j'en ai fait beaucoup et d'ailleurs on ne devrait pas... j'ai vu une fois une offre d'emploi et le directeur s'appelait directeur du développement humain et je trouvais que c'était vraiment très joli comme intitulé poste, c'était responsable du développement humain ce n'est même pas le directeur parce que voilà on vous dit directeur des ressources humaines... ouais super, donc ça veut dire que vous dirigez les ressources humaines... je préfère dire que je suis responsable du développement humain parce que voilà en effet on doit... on est responsable du développement de l'ensemble des agents à tous niveaux dans l'entreprise

-E : C'est clair et donc ma dernière partie c'était les évaluations donc au sein de votre entreprise ça se passe comment ? Déjà ça se passe à quelle fréquence ?

-I : Donc dans le secteur public nous on est on est relié au pacte pour une fonction publique solide et solidaire enfin je ne vais pas vous expliquer toute la théorie de ça... donc on est liée à la circulaire sur les évaluations et donc ça se fait tous les deux ans avec une grille d'évaluation complètement catastrophique mais enfin bon bref c'est la grille d'évaluation du secteur public... Je suis en pleine réorientation professionnelle donc c'est pour ça que je dis que le secteur public a des avantages et des inconvénients... en réflexion pas réorientation professionnelle pardon. Et donc les évaluations... j'ai connu les deux donc là où je suis actuellement ça se fait sur papier les gens écrivent à côté de la grille d'évaluation. A l'intercommunale de nouveau on a mis en place l'évaluation digitalisée et encore une fois pour moi donc si vous voulez on a vraiment fait un chouette truc parce qu'il y avait vraiment toute une campagne d'évaluation et donc à un moment donné ont lancé la campagne d'évaluation pour l'ensemble de l'entreprise, ça devenait un peu le sujet number one de l'entreprise, on faisait toute une campagne autour de ça, une campagne un peu humoristique mais une campagne aussi plus sérieuse pour déjà cassé ce volet de « je vais me faire évaluer mon dieu quelle horreur » Non, c'est un moment de partage avec son chef, c'est un moment pour pouvoir échanger et discuter et ce n'est pas un moment où vous

êtes sur le tribunal en train de faire... donc voilà ça c'était très important pour moi de démystifier cette évaluation est d'en faire un moment d'échange plutôt qu'un moment d'évaluation et d'ailleurs on a créé une pièce rien que pour ça et une pièce qui était sympa avec des avec des divans, c'était pas la table avec les chaises super strictes non il y avait des divans, on s'installait et on discutait et donc voilà et donc c'était digitalisé aussi c'est à dire qu'à un moment donné la date était fixée « vous êtes évalué le premier le 1er avril » par exemple l'agent devait d'abord s'auto-évaluer informatiquement le chef devait également évalué l'agent informatiquement et le jour j, il parcourait les deux questionnaires et il en discutait et donc si l'agent c'était évaluée par exemple ce qui arrive est un l'agent parfois s'évaluer mauvais quelque part, le chef l'avait bien évolué et bien on discutait du pourquoi et l'inverse aussi et quand on quand les deux d'accord voilà les deux étaient d'accord donc tout ça se faisait via un programme informatique avec comme je vous le disais tout une campagne autour de ça, campagne qui se faisait sur les murs, sur les valves, mais aussi par mails et donc il y avait vraiment toute une dynamique communicatif par rapport à ça

-E : C'était vraiment casser les stéréotypes

-I : Oui

-E : Et entre les deux entreprises vous remarquez quelles différences niveau évaluation ?

-I : Ah ben déjà ce qui est comique c'est que je remarque au final c'est dans l'entreprise où c'était digitalisées où on avait cassé le stéréotype que l'évaluation était plus prise au sérieux au final ! Parce que là où je suis c'est une évaluation papier qui se fait ben voilà quoi on va on va rendre l'évaluation on ne regarde que la note finale le reste on s'en fout donc tant que je sors avec un positif ben à la limite le reste je m'en fous c'est très focalisé sur le résultat alors que de là où je venais à l'intercommunale pas du tout les gens accordaient énormément d'importance à tous les items et à chaque étape de l'évaluation donc c'est assez flagrant d'ailleurs de voir cette différence et de voir que à la limite là où l'évaluation était moins considérée comme un truc super grave elle était plus prise au sérieux ce n'est peut-être pas le bon mot mais les gens s'y investissaient plus tandis qu'actuellement ben les gens en ont peur, ils font tout pour obtenir une bonne note y a que ça qui les intéressent sans spécialement peut-être avoir la réflexion derrière et avoir la... parce qu'une évaluation c'est quand même super important ça débouche sur plein de choses au niveau rh et voilà moi en tout cas c'est le vécu que j'ai

-E : Et donc au cpas ça permet moins un partage, moins de faire l'état des lieux avec chaque travailleur ?

-I : Oui et une fois qu'elle est finie, elle est finie on la range dans un casier et on en parle plus pendant deux ans

-E : Et vu la pandémie actuelle comment ça s'est passé ?

-I : On les a continués quand même

-E : Et ça se fait ça se fait comme en visio ?

-I : Généralement on peut continuer les réunions dans des grandes salles à deux ou à trois et donc les personnes se réunissent dans une très grande salle à distance avec masque et tout le bazar pour la faire ou alors d'autres sont faites en visio aussi oui, il y a eu les deux ça

-E : Ok et ça ne change pas trop ?

-I : Moi je n'ai pas connu, je sais que ça se fait là où je travaille mais en tant que directrice générale moi je n'ai pas effectué ça mais je suppose que ça doit être différent parce qu'évaluer quelqu'un à travers un écran ou l'évaluer en face ça doit sans doute être différent mais ça je ne pourrais pas vous aider ne l'ayant pas connu

-E : Donc pour moi ben vous avez plus ou moins répondu à toutes mes questions donc je vous remercie déjà d'avoir pris votre temps pour m'aider là-dedans !

-I : Il n'y a rien d'autre ? vous me dites plus ou moins s'il faut que je réponde à autre chose n'hésitez pas !

-E : Non, là j'ai répondu aux questions importantes donc ça va !

### Annexe 5 : Quatrième entretien

-E : Donc je me présente moi je suis Esteban, je suis étudiant en master cent vingt ans en horaires décalés à l'UCLouvain en sciences du travail et donc mon mémoire, en quelques mots ma question de recherche c'est : comment les technologies et la digitalisation impacte les métiers des ressources humaines ? je l'ai fait en plusieurs chapitres, j'ai détaillé dans différents domaines : la gestion de la paie, le recrutement et la sélection, la formation, les évaluations et la culture d'entreprise et donc par rapport à cela j'essaie un peu de recueillir « le terrain » quoi...

-I : C'est ambitieux ça, c'est bien sur les différents thèmes

-E : Oui, du coup là je me suis dit les technologies c'est important et de plus en plus il va y en avoir un peu dans tous les métiers et vu que je souhaite travailler dans leurs ressources humaines plus tard bah je suis dit autant me renseigner déjà et le mémoire là-dessus et donc voilà pour ma présentation. Est-ce que vous pouvez vous présenter m'explique un peu qui vous êtes, votre entreprise etc... ? globalement, ce n'est pas forcément en détails parce que ça va quand même être anonyme

-I : Voilà donc moi Xavier Druart, je travaille dans les ressources humaines depuis 20 ans maintenant, j'ai eu première expérience principalement la plus grosse expérience jusqu'à présent c'était dans le secteur industriel. Voilà suite à des fermetures et des relocalisations et ce genre de choses je me suis retrouvé à l'université et je suis actuellement responsable à la cellule rémunération de l'université de donc l'université c'est une asbl qui a comme but la formation comme l'université de UCLouvain avec un statut d'asbl qui est subventionné en partie par une allocation de l'état. Le personnel de l'université se répartit en plusieurs statuts donc vous avez des personnes qui ont un statut équivalent au secteur privé donc principalement toutes les personnes qui travaillent dans l'administration, les techniciens de laboratoire et ce genre de choses et vous avez toute une autre partie du personnel qui suit le même régime que les fonctionnaires de l'état donc principalement les professeurs d'université donc ce qu'on va appeler les académiques définitif et les scientifiques définitif eux ont un régime équivalent à un fonctionnaire de l'état comme un professeur dans une université publique par exemple, si vous prenez université de Liège qui est purement public bah tout le personnel université de Liège a un statut de fonctionnaire et entre autre les professeurs donc voilà c'est un peu la particularité de l'université c'est qu'elle travaille avec un multi statut par rapport à une entreprise lambda par rapport au purement secteur privé voilà avec des salaires. C'est un peu la spécificité d'avoir du statut de personnel un peu d'horizons différentes avec des règles différentes pour chaque salaire

bien évidemment voilà donc pour enchaîner par rapport à ce qu'on a mis en place pour la digitalisation et c'est un peu la raison pour laquelle moi je suis arrivé à l'université c'est que... donc c'était déjà informatisé au départ hein donc voilà vous n'allez plus trouver sauf chez de très petits indépendants et encore il ne le font même pas eux-mêmes parce que c'est vraiment trop lourd à faire des gens qu'il faut encore qu'ils font encore du payroll, qui font encore de l'administratif, du pur administratif, du calcul des salaires ce genre de trucs à la main. Vous n'allez plus trouver ça nulle part et donc il y a toujours au moins un minimum de technologie informatique derrière et le système qui existait à l'université était un vieux système maison qui datait des années 70 80 et voilà qui ne répondait plus à la totalité des obligations légales et dont la technologie en arrière-plan n'allait même pu être... Je veux dire avec l'évolution de l'informatique c'est même une technologie qui existait encore au niveau informatique donc ça existe toujours, c'est sur un vieux serveur on n'est même plus sur derrière d'avoir les software et le hardware nécessaires pour continuer à faire tourner ce programme donc voilà l'urgence était là de faire évoluer la chose par rapport à ça et donc suite à des problèmes d'organisation interne l'université a renouvelé toute son équipe au niveau HR et a décidé de par l'obligation de la situation je dirais par l'évolution de l'informatique et des softwares et de tous les programmes qui peuvent gérer une paie a décidé de passer sur S.A.P et donc on a commencé avant bien évidemment puisque ça a pris un petit peu de temps donc ouais pratiquement six mois- un an pour installer et S.A.P et on a commencé à travailler avec donc S.A.P HR à partir de juillet 2017. Donc depuis juillet 2017, la paie de l'université est payée à travers S.A.P.

-E : Et ça a nécessité beaucoup de... enfin est-ce que vous pouvez m'expliquer les différentes étapes par lesquelles l'université a passé pour passer de l'ancien système qui devenait obsolètes au nouveau qui est S.A.P HR

-I : Euh ben voilà donc les étapes ont été parfois compliquées et parfois relativement simples, la plus grosse difficulté a été d'établir un cahier de charge relativement complet par rapport à tout ce qui devait être fait par rapport à la complexité de ce que je vous expliquais toute à l'heure de ces différents statuts et ce genre de choses dues au fonctionnement particulier des universités avec des financements internes, des financements externes et la stabilité pour que tout ça remonte correctement au niveau comptable. Donc il y a eu un gros travail et ça ça a été fait par une personne externe donc un consultant externe qui a pris en charge la réalisation de ce cahier des charges et sur base de ce cahier de charges, on a interrogé le marché pour savoir qui pouvait prendre en charge et avoir un programme informatique derrière et qui pourrait gérer ce fonctionnement. Les secrétaires sociaux ne se sont pas bousculés étant donné les spécificités

l'université et donc il y a eu très peu de candidats de la part ces secrétariats sociaux. Ce qui est dommage parce que ça nous aurait grandement facilité la vie que ça passe dans un secrétariat social et voilà... euh ça n'a pas été le cas puisque les secrétariats sociaux ne sont pas enclins à devoir adapter leur programme juste pour une université en fait. Le marché des universités est très restreint en belgique puisque la belgique francophone il y en a vraiment 3,4 donc voilà. En plus l'état gérait un peu sur le côté donc les secrétariats sociaux ne vont pas faire de démarche chez eux en interne profonde pour eux adapter leurs systèmes informatiques pour que ça puisse fonctionner pour les universités donc on est un peu le parent pauvre par rapport à ça et donc nous avons été dans l'obligation de trouver un site informatique qui allait fonctionner. Le marché public a fait ressortir de deux possibilités donc soit S.A.P soit l'université de liège donc qui a son propre système de payrolling et qui proposait de prendre en charge sous le même fonctionnement l'université en ajustant un peu comme entre guillemets le secrétariat social indépendant derrière même si c'était l'université pour le traitement de paie dans le comparatif donc dans le cahier de charges il y avait toute une sorte de, il y avait une centaine de request qu'il fallait que le soumissionnaire puisse répondre à ça de manière optimum et dans l'évaluation aussi bien qualitative que technique est ressorti que le système qui était le plus adapté pour nous était système S.A.P

-E : Et ça a pris beaucoup de temps ? parce que je sais que par exemple il y a des statuts spéciaux par exemple il y a des profs qui ne vont faire qu'un cours ou deux etc donc ça pris beaucoup de temps pour mettre cela en place ?

-I : Ah ben je ne sais plus quand on a commencé réellement, ça fait pratiquement un an un, de la décision donc je ne vous parle même pas de l'élaboration du cahier de charges c'est une chose qui est encore eu lieu avant, le cahier des charges était déjà établi avant que moi j'arrive et je suis arrivé en octobre 2015. Le cahier des charges était déjà fait et on a commencé à sonder marché quand je suis arrivé puisque moi j'ai participé à l'évaluation des soumissionnaires et voilà donc je n'étais pas tout seul on était plusieurs à analyser la chose et donc c'est donc 2015...2016 oui donc oui, je vous dit il a fallu plus d'un an de paramétrisation et de tests derrière pour pouvoir commencer une mise en production à partir de juillet 2017

-E : Et donc lorsque vous êtes arrivé c'était encore l'ancien système, vous avez pu voir les différentes ?

-I : J'ai commencé à travailler à l'université avec l'ancien système et les plus grosses différences entre les deux c'est que c'était un système maison pratiquement un système DOS vers un

système S.A.P avec des écrans dynamiques avec voilà... Le step up a été beaucoup plus importants. Le problème c'est que c'était un système maison donc c'était un peu difficile de l'évaluer par rapport à son interface en tout cas maintenant exploitable il était exploitable mais en sachant qu'on était obligé par contre de travailler avec un informaticien attitré à la paie

-E : Maintenant il n'y a plus besoin d'informaticiens donc ça réduit quand même ?

-I : Oui oui donc on a on a plus cet informaticien attitré maintenant S.A.P n'est pas non plus comment dire voilà c'est un gros gestionnaire de bases de données qui sait inclure énormément d'informations peut être plus que ne le pouvait le système maison. Dire que ça tourne tout seul sans informaticien ce n'est pas tout à fait vrai parce que voilà il y a toujours des choses à faire et en sachant qu'ici bah ça a permis aussi une partie d'outsourcing d'une partie des tâches puisque quand vous achetez S.A.P et vous avez S.A.P, vous avez la licence mais rien n'est fait donc si vous êtes une entreprise de base un peu lambda, l'intégration va se faire assez rapidement parce qu'il n'y aura pas de grosse problématique mais intégrer une universités demande un plus grand développement est donc là il y a une société qui a créé ce qu'on appelle la couche universitaire dans S.A.P et donc qui a modélisé S.A.P pour pouvoir que les universités puissent traiter leur paie à travers S.A.P qui est la société Persolis et c'est avec eux qu'on travaille et avec qui on continue d'être en contact bah constamment puisque c'est eux qui continuent à avoir l'obligation... voilà ça a été contractuellement prévu comme ça l'obligation de mise à jour... un peu la tâche d'un secrétariat social si vous voulez puisque c'est eux qui ont l'obligation de mettre à jour les directives de l'ONSS, les directives des précomptes pour que la paie tourne correctement quoi donc ça c'est sous traitée chez eux alors qu'avant ça restait en interne donc ces éléments-là sont sous traitées chez eux et c'est eux qui ont cette maintenance si vous voulez donc la maintenance du logiciel a été sous-traitée à l'extérieur par une société externe

-E : Ok, je vois. Et par rapport à l'ancien système c'était quand même exploitable comme vous l'avez dit mais est-ce que c'est plus rapide maintenant de faire la paie qu'avant ? Est-ce que c'est plus facile ?

-I : Plus rapide... Juste en temps pas vraiment, pas forcément. Ce qu'il y a c'est que le système est beaucoup plus fiable que ce que le précédent était, que les intégrations des modifications législatives et en plus la situation actuelle avec le coronavirus puisque des directives il en tombe toutes les semaines par rapport aux nouvelles dispositions du gouvernement, sont intégrées et sont prises en charge directement par S.A.P Belgique en fait. Vous avez S.A.P Belgique, il y a

cette partie technique là en fonction des directives de l'état qui publient des notes et personnalise donc intègre les notes de mise à jour de S.A.P dans notre système de fonctionnement et ce genre de choses mais voilà donc vous avez ce flux la d'information qui est plus fiable qu'avant puisque avant étant un système interne c'est nous qui nous devions absolument nous tenir informés de ces directives et de ces mises à jour et de voir avec notre informaticien comment faire pour que pour que ces directives et ces mise à jour soient intégrées dans le système de paie que ce soit correcte etc. C'était très problématique puisqu'une personne seule... déjà nous recevoir l'information correcte et de savoir comment on devait interpréter ce genre de choses c'était parfois compliqué aux vues de l'évolution des situations et de la législation et donc le fait d'être passé à l'extérieur, ça a facilité grandement la tâche. Ce qu'on a gagné aussi en flexibilité par rapport à ça c'est que dans l'ancien système c'était très compliqué de faire des paies correctives, de faire corrections sur les mois précédents et donc c'était tout un imbroglio, il fallait faire des corrections manuelles, aller sur le site ONSS, ou corriger la DMFA, enfin c'était infernal et donc ça c'était pratiquement pas possible donc c'était très problématique pour l'université parce que vous pensez bien que c'est très compliqué quand vous avez 20 personnes ben c'est facile d'avoir un l'information au bon moment juste avant votre paye. A partir du moment où vous avez 1400-1500 personnes mais il y a toujours bien quelque chose qui n'est pas correct ou de l'information vous n'avez pas reçue alors maintenant avec un impact ou pas sur le salaire des gens parfois il y en a pas mais il faut quand même faire une correction et donc voilà dès maintenant des corrections il y en a tous les mois voilà et on se pose pas la question de savoir comment je vais faire ? bah il suffit de mettre les bons paramètres dans S.A.P , d'encoder le certificat médical et quand vous avez lancer votre paie ben pouf ça va corriger, ça va se calculer correctement et ce sera bon quoi. Donc le voilà c'était par rapport à des éléments comme celui-là qu'on a vraiment step up et que le niveau est plus élevé, ça et la fiabilité des informations bien évidemment avec... qui permet à un découpage et une répartition assez détaillée hein des prestations, de la ventilation la paye et de ce genre de choses voilà

-E : Surtout à mon avis que la législation RGPD qui est aussi arrivé, s'il n'y avait pas eu cela ça aurait été aussi complexe

-I : Oui, maintenant au niveau du RGPD, un système de paie reste un système de paie. En soit le type de données reste le même c'est le système d'exploitation qui changent

-E : Et l'archivage ?

-I : Et l'archivage bien évidemment maintenant ça reste un système informatique donc l'ancien système est toujours là et vit toujours et nous sert à nous d'aller chercher les informations, je vais dire historique donc si on a besoin d'aller rechercher quelqu'un qui a travaillé dans les années 80 ou dans les années 70 on va aller chercher les informations dans l'ancien système et quelque part il existe toujours pour nous en tant que tel pour nous aller consulter donc il nous est en plus accessible qu'en consultation pour aller chercher les informations

-E : Et à ce niveau-là est ce qu'il y a aussi un changement par exemple au niveau de l'archivage qu'avant c'étaient des dossiers maintenant c'est numériser ou ça reste la même façon de faire ?

-I : Alors on n'y est pas encore, on est toujours en progression et en évolution par rapport à ça donc c'est possible que l'intégration de S.A.P ça a permis aussi de se projeter vers une plus grande digitalisation aussi de cette information-là et une évolution par rapport à ça donc en background quelque part on est plus ou moins prêts pour avoir des dossiers full digitalisés et full informatisée ce n'est pas le cas pour le moment donc on travaille encore avec des dossiers papier, des dossiers individuels papier avec voilà le contrat de travail,... enfin voilà on essaie de documenter un peu... on a diminué fortement notre consommation de papier ne fût-ce que ça donc s'il y a un avantage c'est celui-là puisqu'avant il y avait énormément de papier qui passait, maintenant beaucoup moins puisque beaucoup de choses sont informatisées maintenant full dossiers individuels digital on n'y est pas encore

-E : Mais vous y pensez ?

-I : Tout à fait, le prochain step et on y travaille d'ailleurs c'est le gros projet actuel, on est en train de mettre ce qu'on appelle en place un datamart et donc pour que toutes les données alors des ressources humaines entre autres mais également les données financières dans toute la partie comptabilité et ce genre de choses en sachant que pour l'université bah il y a toute la partie personnels de l'université mais aussi toute la partie étudiants et donc toutes ces données vont se retrouver dans un datamart et avec derrière un ou des systèmes d'exploitation qui vont permettre à différents services de pouvoir aller consulter des informations soit en détail soit globalisées par rapport à des suivis de coûts. Par exemple, si je prends la partie HR, de savoir combien il reste sur tel centre de financement donc voilà donc tout ce genre de choses qui avant était transféré en pdf... Donc un ancien système mais on était quand même au pdf et donc ce n'était pas forcément des papiers et des papiers qui sortaient... étaient transférés à chaque gestionnaire de comptes et chaque gestionnaire de comptes avait tous les mois la dépenses de personnel qu'il y avait sur ce compte-là. pour le moment mais c'est toujours des pdf qui sont envoyées et le

datamart maintenant va permettre de à chaque gestionnaire de comptes d'interroger non plus d'avoir un pdf qui est généré et qui est envoyé par mail mais d'avoir un système dynamique donc qui va aller interroger au temps T chaque fin de mois et il aura la situation de son compte par rapport à ça et ça va être entre autre une des évolutions qui devrait se mettre en place ça et alors ce qu'on va appeler ce que nous pour lequel au niveau HR on travaille principalement c'est ce qu'on va appeler le portail HR. Pour le moment vous avez un site internet de l'université, vous avez un site interne de l'université dont qui s'appelle terra nostra qui est très vieux aussi dans lequel les informations sont mises un peu plic-plock, plus personne ne retrouve voilà on aimerait bien donc on travaille là-dessus pour le moment, d'avoir ce fameux portail HR donc tout membre de l'université donc qui a un lien contractuel avec l'université aurait accès à un portail qui lui permet d'entrer sur le porte à portail de l'université HR dans lequel il retrouverait toute une série d'informations que ce soit sur un processus pour une demande quelconque, une modification éventuellement de données personnelles... On pense grandement à mettre l'actualisation des adresses postales des gens parce que pour le moment les gens nous envoient un mail quand ils y pensent : « ah j'ai changé d'adresse, mettez à jour mon adresse », ce serait des données qu'on laisserait actualisées par les gens par exemple et également tout le système documentaire donc plutôt parce que pour le moment les fiches de paie sont envoyées par courrier

-E : J'allais justement le demander !

-I : Donc elles sont transmises par courrier interne dans les différents services donc ça fait quand même tous les mois entre 1300 et 1400 fiche de paie qui sont éditées tous les mois en papier et qui sont envoyées ben par le courrier interne ce portail permettrait aussi un accès à un système de documentation qui reprendrait entre les fiches de paie lui mais aussi tout le reste documents sociaux, les fiches fiscale, les comptes individuels voilà donc on aurait un système documenter un peu plus informatisés et digitalisé dans lequel serait stocké les informations pendant cinq ans et les gens auraient accès à leur fiches de paie pendant toute cette période-là à distance et sous format numérique donc voilà l'évolution future ce serait ça entre autres, il y a d'autres éléments comme avoir un flux d'informations peut-être plus canalisé qu'actuellement où les gens feraient en ligne des demandes et ce genre de choses qui seraient traitées par un outil ticketing derrière ou en semi-automatique enfin voilà on avance vers ça

-E : Il y a beaucoup de choses qui sont en en projet quoi ?

-I : Tout à fait !

-E : Et là on parle un peu aussi de la communication en interne avec ce que vous voulez faire donc ça ça rentre un peu dans mon thème culture d'entreprise oui donc là est ce que vous avez déjà un peu sondé les différends contractuels et les gens ont l'air plutôt OK ? pas OK ?

-I : Pour le moment vous avez encore un peu les deux visions donc vous avez... voilà sans stigmatiser par rapport à l'âge parce que c'est pas forcément le cas... vous avez des personnes qui sont peut-être là depuis plus longtemps et qui disent que ça fonctionne bien comme ça qu'ils sont contents de recevoir leur papier voilà et vous avez d'autres personnes qui sont totalement dans une version « ah quand est-ce qu'on aura les fiches de paie à distance c'est quand même embêtant qu'on doive chaque fois vous envoyer un mail pour avoir l'information » voilà en sachant que au niveau de l'université ben oui dans la configuration actuelle mais il y a beaucoup de choses qui se font à distance mais ça existait déjà donc il y a des gens qui travaillaient, le télétravail n'était pas formalisé comme il est maintenant dans la situation mais il y a des gens qui venaient donner des cours ou qui faisaient des prestations à distance sans forcément devoir venir sur le site de l'université et qui regrettent également que il y a encore des trucs qui passe par papier alors que si tout était digitalisé même s'ils sont à l'étranger et quand je dis l'étranger c'est pas forcément l'Europe c'est parfois à l'extérieur de l'Europe hein, il y a des gens qui sont en Amérique et ce genre de choses ou en Chine ou en Australie et qui sont toujours embêtés parce que quand vous envoyez un courrier en Amérique bah ça prend une semaine avant d'arriver voilà

-E : Et il faut être sûr de la poste

-I : Et il faut être sûr que ça fonctionne alors que cette information-là serait disponible de manière digitale tout de suite

-E : Au niveau écologique aussi ça rentre dans...

-I : Tout à fait d'affaires c'est un élément auquel l'université est très attentive donc c'est vrai que nous on sera très content quand on pourra dire : « ben voilà la consommation de papier et l'impression des fiche de paie, de 1300 fiches de paie par mois » x 12 mois vous imaginez ce que ça représente par an comme consommation papier, plus les enveloppes, plus la poste enfin voilà donc tout l'impact écologique ne fût-ce que par rapport à ça donc on peut dire c'est peut-être pas grand-chose mais mis tout bout à bout ça peut représenter pas mal. Quand on arrivera à une fiche de paie digital accessible derrière ben voilà ce sera déjà ne fût-ce que par rapport à ça une grande économie et un impact écologique important

-E : Et pour les fiches de paie donc c'est vous qui le faites-vous même ou vous passez par l'entreprise qui vous aide et qu'ils le font eux et du coup ça a un coût supplémentaire ?

-I : C'est un imprimeur qui le fait pour nous, qui l'imprime. Avant dans l'ancien système c'est nous qui les imprimions nous-même et qui mettions sous enveloppe nous-même donc vous imaginez

-E : C'est énormément de boulot

-I : C'était plus d'une heure par mois pour la mise sous enveloppe donc c'était infernal donc à partir du moment où on a commencé à avoir les fichiers corrects et ce genre de choses j'ai dit « c'est bon on arrête de faire ça, on va payer quelque » Et vous imaginez ici c'est moi qui le fais à master à l'université, un niveau 1 qui prend deux heures par mois de mon temps pour aller faire 1300 enveloppes et mettre sous enveloppes et descendre le courrier. Niveau coût/rentabilité enfin voilà, c'est un peu malheureux de parler comme ça mais quelque part c'est la réalité aussi et c'est comme ça voilà est-ce qu'on paie quelqu'un d'un niveau 1 à mettre des enveloppes pendant une heure quoi donc voilà. Sans être péjoratif même si c'était ma collègue qui n'a pas un niveau 1 c'est quand même un coût horaire et je préfère la payer et à faire des affaires du contrôle, à faire du traitement administratif qu'elle est censée faire plutôt que la mettre à faire des enveloppes...

-E : C'est donc c'est un coût mais c'est moins important car vous pouvez faire d'autres tâches à la place ?

-I : Donc oui voilà c'est un principe qu'à partir du moment où vous travaillez avec de la sous-traitance bah forcément vous libérez du temps pour vous avec ces choses que vous ne faites plus et bien voilà aussi bien à nous vous imaginez une petite imprimante ou même une photocopieuse qui fonctionne correctement qui doit sortir des 1500 feuilles duré une demi-heure vous en voyez ça un imprimeur il imprime et met sous enveloppe en une heure même pas... J'ai posé la question il m'a dit « écoutez pour nous ce n'est pas un gros travail » quand je lui envoie les fichiers, il les intercale entre deux de ses productions ou pour terminer sa journée « bon on va faire l'université »

-E : C'est leur métier donc ils ont plus facile

-I : Et puis ils ont des moyens techniques derrière nettement plus performants que mon imprimante qui sort des feuilles...

-E : Là, on a plus ou moins répondu à mes questions sur la gestion de la paie et la culture d'entreprise et pour terminer quel est votre idée sur les technologies et ce que ça peut apporter aux ressources humaines ?

-I : Bah je pense que ça permet de recentraliser un peu le métier des ressources humaines sur ses fondements en fait de se libérer de toutes ces tâches et ces contraintes administratives permet de libérer du temps pour autre chose et donc de d'être peut-être un peu plus présent sur des thèmes qui sont des thèmes actuels au niveau HR donc le bien-être au travail, une optimisation aussi dans la relation si on reste ne fût-ce qu'en payroll d'avoir une plus grande flexibilité par rapport à est ce qu'on ne va pas aller faire une forme de plan cafétaria pour une certaine partie du personnel au niveau de la rémunération malgré qu'il y ait des barèmes derrière on a toutes ces questions-là qui restent, qui sont dans les thèmes HR et qui sont peut-être pas implémentés pour le moment à l'université mais auquel on rencontre les mêmes problèmes que les entreprises privées. Quand on cherche quelqu'un... un informaticien pour travailler au niveau du département informatique donc je parle même pas de la faculté d'informatique qui veut des assistants pour travailler sur des projets donc voilà l'université est aussi une ASBL, une entreprise en soi qui a besoin d'informaticiens pour des projets pour travailler en interne bah on galère autant qu'une entreprise du secteur privé a trouvé un informaticien pour travailler hein donc voilà alors est-ce qu'on n'est pas suffisamment attractif au niveau rémunération, est-ce qu'au niveau extralégaux on est suffisamment branché par rapport à ça, est-ce qu'il n'y a pas d'autres choses à mettre en place mais voilà

-E : Et donc pour ce profil assez compliqué à démarcher vous utilisez quels types de canaux ?

-I : les canaux standard donc il y a une publication des offres sur les sites de recrutement, sur le site de l'université donc il y a des offres d'emploi qui sont publiées constamment sur le site de l'université et les sites externes et éventuellement des entreprises de recrutement qui nous aident à aller rechercher certains profils spécifiques selon des choses et donc comme ça vous avez l'info au niveau de l'université donc comme j'ai dit on n'a pas de secrétariat social donc c'est en interne avec S.A.P avec Persolis comme je vous l'ai expliqué mais tout le reste est en interne donc aussi bien la partie administrative donc ce que nous on appelle le hard HR et ça c'est mon business je dirais et vous avez toute la partie Soft HR où vous avez pour le moment trois personnes qui prennent en charge toute la partie formation, recrutement, sélection, développement voilà et qu'on appelle le soft HR et qui s'occupe bah s'il y a un problème dans un service parce qu'une personne ne s'y sent plus bien, s'il y a des conflits avec le responsable, des conflits entre collègues, c'est eux qui vont intervenir voir ce qu'on peut faire, voir s'il faut

déplacer la personne, est-ce qu'on sépare de cette personne voilà donc toutes ces questions-là sont prises en charge par ce qu'on appelle le soft HR et qui vont gérer ce type d'interactions et qui ont entre autre le recrutement

-E : Et pour les autres profils qui sont moins compliquées là c'est plus les gens qui viennent vers votre compte reprise où vous devez aussi essayer de les attirer ?

-I : On a des candidatures spontanées, ça arrive... maintenant c'est un peu comme partout, ce n'est jamais vraiment les profils dont vous avez besoin. Bon maintenant voilà c'est vrai que si on cherche une secrétaire et qu'on lance une annonce pour une secrétaire bah on aura 200, 150 réponses si vous cherchez un expert-comptable ou informaticiens expert ça devient nettement plus compliqué voilà mais c'est les mêmes contraintes que vous soyez une université ou dans une entreprise quoi

-E : Bon pour ma part vous avez répondu à toutes mes questions je vous remercie d'avoir pris de votre temps pour mon interview

-I : Non mais il y aucun problème, bon courage pour votre mémoire !

## Annexe 6 : Cinquième entretien

-E : Déjà merci d'avoir accepté cette interview ça va m'aider dans mon mémoire donc moi c'est Esteban donc je suis en master 120 en horaires décalés à Louvain et c'est en sciences du travail

-I : Ok super

-E : Auparavant j'ai fait un bac en gestion des ressources humaines à l'Henallux et donc c'est pour ça que je me concentre là-dessus et que mon mémoire porte sur les ressources humaines et donc ma question de recherche c'est de voir comment les technologies peuvent impacter les métiers des ressources humaines donc quand je parle de métiers des ressources humaines dans la structure de mon mémoire je parle tant de la formation que du recrutement et de la sélection, des évaluations, de la paie et de la culture d'entreprise je sais que dans certaines entreprises ils ne digitalisent ou ne font de changements technologiques que sur un des différents aspects, dans d'autres c'est dans tous, ça dépend un peu

-I : Super, chouette et comment ça se passe cette année si ? c'est un peu particulier ?

-E : Oh ben là c'est cours à distance donc moi ça m'arrange parce que je suis de Namur donc je n'ai pas à faire les trajets jusqu'à Louvain et revenir, il y a beaucoup euh... les examens ça change aussi parfois c'est plus des travaux à rendre que des examens en tant que tel ça dépend des profs mais ils parlent de remettre à moitié en présentiel donc on verra comment ça va aller et de votre côté ?

-I : Ben de mon côté, donc nous on a une boulangerie on est soixante et on est situé en dessous de Nivelles et donc ben de notre côté, écoutes c'est une période particulière mais ça va et euh... tous les ouvriers chez nous sont toujours présents et dans les employés là on est à la moitié dans les bureaux quoi

-E : Et est donc ton rôle dans l'organisation c'est ?

Je suis C.E.O donc dirigeant, on est trois dirigeants : le deuxième secteur commercial et 3e est directeur coopération et puis on a une équipe avec quelqu'un qui s'occupe lui c'est manager opération logistique, puis un directeur financier un gars qui est manager commercial, un qui est manager plus R&D, deux personnes aux commandes, voilà c'est un peu un peu comme ça qu'on est

-E : Et donc il y a un peu un service personnel/ressources humaines ?

-I : Oui, on a une personne qui gère plus... donc dans les RH on distingue forte tout ce qui est Hard RH et Soft RH et donc on a une personne qui est vraiment sur la gestion du payroll et puis toutes les questions quotidiennes et puis toutes les questions Hard RH, plus technique reviennent chez moi, tout ce qui va être plus contrat de travail, plus les aspects légaux etc... et en Soft RH, tout ce qui est relatif aux ouvriers ben c'est directement dépendant des opérations et tout ce qui est les bureaux ça c'est dépendant de moi et c'est moi qui le fait en direct

-E : Ok donc on peut commencer par la culture d'entreprise un peu c'est quoi les grandes valeurs qui ressortent votre culture ?

-I : alors nous, nos valeurs c'est le transparence, collaboration, le respect est le fun c'est vraiment les valeurs de l'entreprise... ça veut dire quoi ça veut dire qu'en fait est relativement jeune comme entreprises et jeunes dans les personnes de l'entreprise, on a eu une très forte croissance en 5 ans : on est passé de 12 personnes à 60 et donc on est sur une entreprise qui est assez peu structurée, assez peu hiérarchisée... donc d'avoir vraiment, d'être sur l'autonomie et la collaboration des gens donc ça veut dire que on implémente ça dans un peu tout ce qu'on fait ici dans l'entreprise c'est à dire qu'il n'y a pas de gens qui sont en dessous d'eux mais c'est à côté d'eux, dans le lead ou dans le support dans chacun des projets on fonctionne entre à personne. ça veut dire que on est hyper dans le lien de confiance et le lien d'autonomie entre les gens et qu'on essaie d'avoir une culture assez positive et en fait tous les gens qui rentrent ici la première chose qu'on leur dit ils sont assez surpris en interview c'est en fait « ici on veut que vous soyez heureux » ça c'est la première chose et « venez chez nous si vous le souhaitez , si vous trouvez votre place et aussi parce que on est convaincu que l'épanouissement dans le travail fait que et que les gens sont performants et que pour être épanoui dans le travail il faut être y avoir la flexibilité et l'autonomie » c'est aussi parce que si on veut que les gens prennent à cœur leur travail c'est indispensable parce qu'on essaie vraiment de se séparer le plus possible de tout ce qui est autocratie donc tout ce qui est direction dans le sens on veut pas être petit chef qui donne des ordres etc... On veut que les gens abordent le job comme un rôle et pas comme un tas de compétence données pour faire des tâches quoi

-E : Et donc la population elle est assez jeune c'est ça que tu disais ?

-I : Bah relativement quoi, dans les bureaux relativement oui. On n'est pas une start-up non plus mais

-E : Mais donc ça c'est plus facile à ce que les gens soient enfin s'habitue vite à cette structure ?

-I : C'est un mode de fonctionnement qui parle plus aux gens qui sont plus génération y et z que aux générations précédentes sans vouloir faire trop de clichés mais globalement parce qu'en fait il y a moins de d'habitude ancrée d'avoir une zone de confort dans laquelle on reçoit des instructions et puis on y obéit et c'est vrai que c'est plus compliqué de faire du changement qu'avec des gens qui sont early adopteurs dans ce type de comportement là et on remarque aussi très fort que c'est ce que recherchent, en tout cas moi je recherche dans le boulot et c'est ce que dans les bureaux nous on recherche plus dans le boulot c'est cette autonomie, c'est cet équilibre vie professionnelle vie privée, c'est le fait d'avoir des responsabilités de a à z et pas une structure hiérarchisée où on monte hiérarchiquement et on dit « oh le chef de... » c'est pas ce qu'on a envie de faire. Ça pose d'autres difficultés mais c'est comme ça qu'on a envie de le faire

-E : Et pour communiquer par exemple sur les valeurs, la culture etc... ça se fait plus... ?

-I : En fait on essaie d'avoir des réunions qui sont les plus inclusives possible c'est à dire qu'il y a peu de pouvoir... en fait on aime l'autonomie mais les pouvoirs de décision quand on veut partager quelque chose on le fait à plusieurs et il y a des groupes de travail plus avec plusieurs personnes et on essaie de ne pas faire de top- down comme on dit donc du haut en bas et pour le partage des valeurs, de la mission, de la vision ça se fait de manière le plus informel possible, ça partage, ça se discute, ça s'affiche dans les bureaux etc...

-E : Et il y a un intranet qui regroupe les gens ?

-I : Non on bosse soit avec du slack ou du what's app en interne et oui beaucoup what's app en fonction des différents secteurs, des différents intérêts ont fait du Trello aussi tu vois ? Pour s'organiser entre nous, c'est ce genre d'outil digitaux aide beaucoup mais en même temps quelque part exclut les gens qui sont moins dans ce mode-là quoi. C'est beaucoup plus compliqué on a une personne qui a 55 ans, c'est nettement plus compliqué parce qu'elle a l'impression qu'on dépersonnalise fort les choses alors que nous on ne le perçoit pas comme ça, elle a l'impression que ça dépersonnalise fort les choses d'aller communiquer des trucs sur what's app et n'y voit pas l'intérêt... Je prends des détails mais si jamais on va dire « Ok le jeudi midi c'est lunch d'équipe, un petit what's app le lunch est là », pourquoi est-ce qu'on doit faire ça via une app alors qu'on est là en personne alors que pour nous c'est complètement normal de fonctionner comme ça

-E : Ça dépend des générations aussi et les habitudes qu'on a pris

-I : Complètement et il y a aussi une sorte de réactivité. Il y en a qui a 44 ans et quand on lui dit : « mais enfin tu as pas répondu sur what's app tantôt » bah lui la pas lu encore son what's app alors que plus on tire vers les générations plus jeunes il y a beaucoup plus de réactivité et aussi il y a une notion que pour certaines personnes à nouveau sans vouloir de clichés mais les générations moins habitués à ça commencer à vérifier son what's app c'est vu comme une tâche quoi alors que nos générations c'est plus il y a du flux d'informations un peu perpétuel et c'est comme ça qu'on fonctionne quoi

-E : Et pour communiquer aussi avec l'extérieur, les clients, les consommateurs etc vous utilisez le site internet ? les réseaux sociaux ?

-I : Alors pour il y a deux types de consommateurs il y a le B to B et le B to C le B to B c'est par exemple delhaize et c'est très formel comme communication, ce sera la visio conférences ou alors ce sera un mail parfois l'appel c'est plus comme ça. À nouveau, je prends un autre exemple avec un client, un acheteur plus jeune ben là il y a un what's app avec le gars c'est très différent alors qu'un plus âgé jamais de la vie tu vas communiquer comme ça et oui effectivement on a un compte oui pour les consommateurs finaux, oui un site web évidemment on fait du facebook et puis on fait de la vidéo c'est plus normal et là ou la vidéo avant on aurait vu ça comme ça on en parle comme « Oui mais il faut alors engager un caméraman » alors que pas du tout quoi c'est à l'iphone et puis voilà c'est plein de trucs qu'on a déjà vécu souvent quoi

-E : Donc pour moi la culture d'entreprise on a balayé toutes les questions que je voulais poser. Maintenant au niveau des formations je ne sais pas si ça s'est un peu digitalisé ou si ça reste encore fort en présentiel

-I : Non non non non, ça dépend très fort alors formation ouvrière : 100% présentiel

-E : Ouais c'est sûr vu le secteur formation i

-I : Oui c'est ça, tu n'apprends pas à faire du pain en digital. Formation au niveau des bureaux oui, il y a une grosse partie... on n'a pas de formateurs qui existe, une grosse partie est en digital c'est clair et net et aussi à nouveau, on a l'impression qu'on ne fait pas, on ne va jamais faire je ne sais pas moi quelqu'un veut se former sur Trello, On ne va pas commencer à dire « ah il faut amener un formateur qui va se mettre dans la salle et qui va commencer à faire une formation » non tu vas juste chercher de l'information qui est disponible

-E : Et après ça se partage, quand quelqu'un a compris il explique aux autres où ils le partagent ?

-I : Oui ou alors il va lui refiler le tuto quoi

-E : Oui donc ça se fait assez naturellement et ce n'est pas vraiment cherché des formations spécifiques ou alors c'est pour certain domaines ?

-I : Il y en a, je ne sais pas... une formation par exemple une formation sur l'alimentaire, la qualité etc mais beaucoup se fait en ligne tu as beaucoup beaucoup en ligne quoi mais certaines formations restent quand même plus formations management, développement personnel ça reste plus en présentiel, pas ici mais en externe

-E : Et vu que votre entreprise est assez récente aussi, c'est venu naturellement, c'est les mœurs actuelles donc il n'y a pas eu de changement forcément de passer de formations classiques à digitales ?

-I : Ouais mais clairement il y en a 4 au moins de 35 ans et du coup je pense que c'est vraiment naturel oui et il y a un appétit là-dessus !

-E : Ben pour moi c'est aussi bon niveau de formation, j'ai répondu aussi aux questions... Maintenant pour le recrutement et les sélections à mon avis il y a différents canaux en fonction de si c'est en boulangerie ou pour un autre profil ?

-I : Oui alors différents trucs pour quand c'est en boulangerie c'est un peu plus particulier parce que oui on recrute soit postes des annonces et puis après on voit ici soit tu vas via le forem etc... c'est plus particulier. Pour des étudiants donc on va poster sur student ou alors via une agence d'intérim qui est aussi affiliée qui utilise aussi student. Pour les annonces ici en interne à nouveau on va poster des annonces sur linkedin ou ce genre de sites et puis on voit les gens et on ne fait pas un premier contact vision, on fait directement ici en personne

-E : Et il n'y a pas forcément de difficultés à trouver de poste précis ?

-I : Bah le boulanger c'est un métier en pénurie mais non non non non, en général en fait les gens adhèrent souvent à la culture d'entreprise ça leur parle tu vois ? donc souvent quand on poste, on a pas mal de candidature, on a aussi... En fait depuis cinq ans on n'a pas eu de gens qui sont partis de l'entreprises donc aussi ça conforte les gens et on propose des trucs assez loin donc voilà c'est ça aussi et puis les aspects salariaux qui sont toujours un peu déterminants mais on paie très correctement donc en générale oui

-E : Oui donc il n'y a pas de souci à ce niveau là

-I : Non

-E : Donc pour leur recrutement on a aussi balayé les questions. Maintenant au niveau des évaluations est ce que vous en faites ?

-I : Oui, on fait des évaluations pour tout ce qui est ouvrier donc ça c'est dans le volet opération, l'évaluation est en one-to-one, en personne mais ce n'est pas structuré, ça à intervalle régulier avec chacun avec un petit feedback mais c'est plus à des moments qui s'y prête s'il n'y a pas de structuration et pour bureaux, on a un système plus décathlon ici, des one to one avec un plan annuel. C'est moi qui fais toutes les évals. On n'appelle pas cela des évals, on appelle ça des moments de discussions one to one et donc il n'y a pas de côte, il n'y a rien, c'est complètement confidentiel, ça ne vas pas influencer les promotions toute façon ce n'est pas de cette manière-là qu'on parle c'est plus dans la flexibilité de la fonction: si les gens veulent prendre un autre rôle etc alors c'est là qu'on en discute mais c'est un système où pour le coup une fois par an il y a un plan annuel qui est mis en place et puis tous les mois 2heures complètes. Donc pour moi ça prend beaucoup beaucoup de temps quoi.

-E : Oui mais ça permet de s'adapter c'est ça ?

-I : Ça permet surtout de renforcer très fort l'autonomie les gens parce que si les gens veulent être autonomes dans leurs fonctions ils doivent pouvoir très bien comprendre ce qu'ils font, pourquoi ils le font et confronter leurs ambitions, leurs avis, leurs questions assez fréquemment avec quelqu'un et alors pour chaque éval les gens parlent de leur plaisir, leur déplaisir, ce qu'ils ont aimé, ce qu'ils n'ont pas aimé et pourquoi, on discute. Il y a d'autres sujets qu'ils peuvent amener et puis tu as aussi... On regarde les objectifs qu'ils s'étaient fixés le mois d'avant auto fixé, toujours auto-évaluation évaluer là-dessus, ils voient s'ils l'ont atteint oui-non, pourquoi ? mon seul rôle c'est de demander pourquoi etc, est ce qu'ils restent ambitieux est ce que cette semaine c'est bien et puis on fixe ensemble les objectifs du mois suivant et puis il y a tous les objectifs de formation avec concrètement qu'est-ce que ça implique ces objectifs-là de formation. Dans la pratique c'est très bien de dire : « bah je veux être meilleur pour apprendre à mieux déléguer ou performer au niveau digital ou proposer des meilleurs process organisationnels au niveau de l'entreprise c'est bien mais ça reste un vœu, juste un souhait tant qu'il n'y a pas un truc concret derrière donc pour faire ça bah alors c'est un peu ça qu'il faut bosser, pour faire ça avait alors je vais ce mois-ci proposer une structure du business plan par rapport à la transformation digitale de l'entreprise OK donc c c'est un truc aussi ou alors trouver deux formations par rapport à cela ou alors suivre deux formations par rapport à cela. C'est le genre... avoir des actions concrètes qui suivent les souhaits des formations

-E : Et par rapport aux travailleurs qui travaillaient avant dans d'autres entreprises et qui sont venus dans la vôtre c'est quoi le ressenti des travailleurs par rapport à ce type d'évaluations ?

-I : Alors c'est vachement différent de ce qu'ils avaient avant souvent. En général, ma perception parce que je peux me tromper mais ils apprécient vraiment parce que autant le processus d'évaluation moi je suis pas trop pour, autant le process de rencontres mensuelles One to one et vraiment avoir un temps de discussions ils prennent ça comme du temps qu'on leur octroie et alors aussi par exemple donc moi je fais ça aussi avec mes deux associés et il y a une manager qui fait ça pour moi quoi parce que à partir du moments où on essaye de passer flat il faut être cohérent et donc moi aussi j'apprécie beaucoup d'avoir deux heures de temps pour moi et ça permet aussi de se structurer, se refixer des objectifs, de l'expliquer et en fait souvent c'est rendre compte pour se rendre compte tu vois ? Tu ne te rends plus compte de ce que tu fais et quand tu l'explique même si c'est à 2, le fait de synthétiser dans ta tête et de l'exprimer ça permet de mieux se rendre compte de qu'est-ce qu'on fait comme choses et pourquoi on fait les choses

-E : Et les données qui viennent de ce partage, de ces échanges, est-ce que c'est noté ?

-I : Tout est structuré sur un one drive qui est partagé chaque fois avec une personne en particulier et c'est un one drive Pro d'entreprises mais c'est ma partie du One drive que je partage en direct avec une personne

-E : Et après les choses échangées sont relues ? et s'il y a des souhaits des travailleurs et on essaye de s'y adapter etc ?

-I : Oui certainement, donc l'histoire c'est que moi je collecte toutes ces données, j'ai beaucoup d'infos qui rentrent qui permettent d'analyser par rapport à la d'une définition de l'entreprise, de la stratégie, des points sur lesquels travailler, ça permet de s'en rendre compte et chacun dans l'entreprise chaque fois fait ce plan mensuel et puis le retravail avant la réunion suivante et donc il va regarder chaque fois toutes les données qui ont été écrites et regarder ce qu'il a dit la fois avant et puis en prendre compte pour la rencontre d'après. Je ne sais pas si je réponds bien à ta question depuis tout à l'heure.

-E : Si si, c'est ça que je voulais savoir. Donc ces façons d'évaluer ça prend autant de temps on va dire que les façons classiques d'évaluer mais ça permet un plus grand échange et de pouvoir essayer de faire plaisir aux travailleurs ?

-I : Alors moi je pense que le niveau de satisfaction au travail est vachement plus important. Moi dans le passé j'étais dans une entreprise pendant huit ans où tu avais un système

d'évaluation plus classique avec tous les six mois une évaluation avec des notes et des côtes chaque fois pour chaque truc et on disait « t'as 6/ 10 ou 8/10, made expectations, exceed expectations » à chaque fois un truc beaucoup plus structuré et en fonction de ça tu avais un bonus etc...et alors j'ai le sentiment que c'est beaucoup plus épanouissant niveau personnel et à nouveau bien sûr le truc c'est que la performance de l'entreprise ça passe par l'épanouissement via la performance des collaborateurs, et la performance des collaborateurs elle vient de leur épanouissement et puis ça c'est aussi parce que l'on pense qu'une entreprise qui doit performer. C'est important ! Mais on vient surtout au point que c'est un peu notre vie tous les jours et c'est quand même important que la partie du travail de la vie soit une partie où les gens se plaisent. Le boulot ce n'est pas une horreur où il faut aller travailler ça c'est tout ce qu'on ne veut pas. C'est pour ça que quand on dit à quelqu'un qu'on recrute : « le jour où tu passes la porte et que tu n'es pas content de venir ici c'est qu'il y a un souci et alors on doit en parler » il est quand même surpris !

-E : C'est vrai, la plupart des entreprises ne pense pas comme ça donc à mon avis ça les surprend

-I : Oui oui mais je pense que les gens les gens qui ne pensent pas comme ça, ils se tirent une balle dans le pied parce que la culture enfin le monde avance comme il avance et que le travail c'est fini d'avoir un travail où on vient pointer huit heures par jour cinq jours semaine parce que c'est comme ça qu'on doit faire et comme ça que ça marche... moi je crois que dans le futur cela posera des soucis ! j'en suis assez convaincu, c'est de l'intuition... enfin il y a beaucoup de gens qui le disent mais il y a un bouquin aussi que chaque personne qui rentre dans l'entreprise reçoit c'est reinventing organisation de Laloux c'est juste pour montrer que le modèle autonomie et bien c'est un modèle qui peut paraître avoir beaucoup limites mais c'est un modèle qui peut fonctionner aussi alors on n'est pas du tout pousser dans ce scénario là mais par contre ça peut fonctionner on en est assez convaincu ouais !

-E : J'en suis convaincu aussi, on en avait déjà entendu parler de ce livre en cours justement

-I : Ah oui ! Il faut lire c'est très chouette

-E : Du coup aux bah niveau évaluation j'ai aussi répondu à toutes mes questions et maintenant c'est la dernière partie, c'est la gestion de la paie. Donc à mon avis c'est déjà en format numérique ou via un logiciel ?

-I : Oui, complètement c'est digital et alors on travaille Groupe S et la plateforme s'appelle presta web et tout cela se fait de manière numérique. Ce qu'on ne fait pas encore de manière numérique parce que c'est plus compliqué avec les boulangers qu'on a, c'est les fiches de paie.

-E : J'allais en parler justement

-I : On fait on devrait le faire pour les employés puisque c'est totalement faisable mais pour les travailleurs en boulangerie, ça reste aujourd'hui qu'ils n'ont pas tous un mail, ils ne sont pas tous connectés et donc ce serait plus compliqué pour eux si jamais il fallait y avoir toutes les fiches de paie de manière digitale quoi et donc ça on garde encore une fiche de paie qui est papier et ils reçoivent ce papier

E : et niveau archivage ?

-I : Tout digital, tout est sur le drive !

E : Ah oui, je vois que c'est assez digitalisé mais c'est une entreprise assez récente donc ça ne m'étonne pas c'est un peu dans les mœurs maintenant, c'est plus utile...

-I : Pour nous c'est la normalité tu vois ça

E : Et puis il y a moins d'erreurs avec un système comme ça que...

-I : Je ne suis pas sûr, parce que je pense que ceux qui restent sur un modèle c'est parce qu'ils n'ont pas été habitués en fait c'est, c'est la courbe du changement dans la courbe du changement t'as toujours cette notion d'abord refus, déni, etc il y a une série de choses comme ça et si tu n'as pas des gens qui tirent l'entreprise ou qui ont cette envie-là, le changement sera plus difficile à implémenter et fondamentalement qui a bien sa fiche de paie en version papier... Non et c'est valable pour 1 milliard de truc quoi

-E : Et du coup vous avez fait appel à une entreprise qui fait les paies c'est ça ?

-I : Ouais on a un secrétariat social, etc... dans 99% d'entreprises c'est le cas c'est vraiment les grosses boîtes ou un peu à l'ancienne qui font ça en interne, en tout cas en PME 100% du temps c'est en externe.

-E : C'est sûr ! ben voilà pour moi c'est tout niveaux question !

-I : Génial écoute bah super !

-E : Merci beaucoup en tout cas !

-I : Bah écoutes beaucoup de succès Esteban, que ça se passe bien !

## Annexe 7 : Sixième entretien

-E : On se connaît déjà nous, mais donc je vais t'expliquer vite fait mon mémoire. Donc en gros ma question de recherche c'est comment la technologie et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines et donc mon mémoire est structuré en différents domaines donc la gestion de la paie, le recrutement et la sélection, la culture d'entreprise, les évaluations et les formations et j'essaie d'avoir des personnes à interviewer soit pour des généralistes qui ont plusieurs domaines à m'expliquer soit comme toi je pense c'est plus de la gestion de la paie que ça va parler donc c'est ça en gros mon mémoire

-I : Ça a l'air sympa !

-E : Est-ce que tu peux te présenter, présenter un peu ton entreprise (t'es pas obligé de rentrer dans les détails mais par exemple le nombre de travailleurs, le secteur ton rôle dans l'entreprise) ?

-I : Donc je travaille dans le domaine de la paie, je suis gestionnaire de la paie. Ma fonction précise c'est HR business partners mais c'est pas encore tout à fait ça parce qu'en fait voilà le HRBP ce qu'il doit faire normalement il doit être vraiment hyper....faire tous en fait, tout ce qui est en lien avec la gestion des dossiers et aussi être voilà un peu la personne des contacts voilà, une personne entre le le personnel et les managers donc voilà c'est vraiment une personne qui est vraiment un support des deux côtés. Pour l'instant ce n'est pas encore tout à fait ça mais on est en train de tendre vers ça donc on est en train de vraiment de se spécialiser dans tout donc dans la paie, la gestion des carrières, tout ce qui est gestion des congés, les maladies enfin vraiment un peu la globalité et aussi tout ce qui est un peu intégration et longs malades

-E : Et il y a plus ou moins combien de travailleurs ?

-I : Oui sinon voilà on est l'entreprise va dire moyenne. Quand je suis rentré en 2019 on était environ 750 maintenant on est une centaine de plus donc 850 mais c'est aussi en grande partie lié au COVID parce que voilà je travaille chez [...] et voilà avec la crise il y a beaucoup de gens qui ont été engagées notamment dans le service d'épidémiologie et aussi beaucoup de personnes enfin des personnes ont été engagées en plus pour tout ce qui concerne le comptage, les statistiques, ce qu'on voit en fait tous les jours à la télé ce sont des gens qui ont été recrutés y a pas si longtemps et qui font ce travail-là en fait donc c'est parfois des démographes, des choses comme ça et donc voilà on est en train de grandir on va dire quand même beaucoup, on a vraiment beaucoup de recrutements oui donc on s'ennuie pas mais bon ça commence à se calmer

vraiment, ça commence à ça se calmer en ce moment, il y en a un peu moins qu'il y a quelques mois

-E : Et pour revenir à mon thème vous utiliser la technologie enfin.... Vous avez digitalisé la paie c'est ça ? ou depuis que tu es rentrée tu as toujours connu une paie numérique ?

-I : Oui on a toujours connu une paie numérique mais quand j'ai commencé on était en fait on travaillait avec un secrétariat social qui faisait en fait le gros de la paie. Le changement c'était nous l'encodage mais tout... enfin générer les fiches de paies, tout le reste vraiment, lancer la paie c'était fait par eux mais à partir du 1er janvier 2020 on a adopté le système Arno, je ne sais pas si ça te dit quelque chose ?

-E : Euh non

-I : Arno c'est un système qui a beaucoup été utilisé dans toutes les entreprises un peu publiques du style l'ONSS... en fait ça vient de l'ONSS, l'ONVA bah [...], il y a plusieurs institutions qui travaillent avec Arno et nous à partir du 1er janvier 2020. Et en fait ça permet de gérer beaucoup plus indépendamment d'un secrétariat social la paie. On a bien sûr une aide qui vient des gestionnaires d'Arno, de l'ONSS en fait qui gèrent Arno et donc qui nous aide aussi pour paramétrer certaines choses que nous on peut pas faire mais nous on fait vraiment en fait tout nous-mêmes par exemple maintenant ce qui va se passer il y aura maintenant le paiement double pécule de vacances en mai bah on s'occupe nous-même de créer le modèle de calcul qui en fait qui permet le calcul du double pécule de vacances de chacun donc de tous les travailleurs et de tous les types de travailleurs parce ça c'est autre chose, c'est compliqué chez nous et voilà de lancer la paie donc en fait nous on doit vérifier que tout est correct, que le calcul ça passe bien et aussi en fonction des absences éventuelles etc et on lance en fait la paie quand tout est prêt et voilà on doit plus avoir un contact avec un secrétariat social qui fait tout à notre place

-E : Donc ça sera vraiment le plus gros changement c'est vraiment que vous êtes, à part avec l'aide de l'ONSS, vraiment autonomes, vous fait tout de a à z avec leur aide ?

-I : Oui c'est ça donc on a différents systèmes et on a la pointeuse aussi parce que chez nous on pointe encore enfin ceux qui le veulent mais il y a eu le choix. Mais il y a aussi ce système là en fait ce qui permet aussi de mettre tous les congés en fait, tous les crédits de congés, d'absence, de maladie donc ça nous permet en fait de connaître... de calculer aussi là paie parce qu'il y a les différentes absences qui ont voilà qui ont un impact sur la paie ou pour les congés parce que ça permet de calculer les congés de bien voir que les congés qui ont été programmés sont bien

dans le système de paie et qu'ils sont bien déduits pour pas qu'il y ait des gens qui ont trop de congés ou trop peu de congé au final mais voilà on travaille avec deux systèmes différents du coup pour les pointeuses et notre système de paie

-E : Et il y a moyen de les lier ou ça va rester deux systèmes différents ?

-I : Pour l'instant ça va rester deux systèmes différents mais on les lie si tu veux... ça fonctionne comment ? c'est tous les mois on extrait un rapport de la pointeuse, un Excel après on importe dans Arno donc le système de la paie et donc en fait il y a tout un processus donc en fait il y a toutes les absences du coup qui sont bien générées et en plus en plus de les générer il faut aussi les qualifier donc les qualifier ça veut dire voilà le système permet de dire quel type de l'absence c'est, est ce que c'est un congé ? une maladie ? une maladie longue durée ? voilà tout ce type de choses donc ça on le voit maintenant et on a quelque chose de nouveau maintenant puisqu'on gère depuis enfin pas encore depuis de janvier 2021 mais en fait ça c'est venu maintenant et de façon rétroactive c'est les chèques repas

-E : Ah oui

-I : Et avec les chèques repas, on fait aussi des changements du style tout ce qui est récupération parce que chez nous on peut récupérer des heures qu'on a presté en trop donc prendre des jours de récup ou des mi-journées, maintenant on a créé un code dans Arno pour que tous les récups ou plus de tous les congés qui était déjà dans le système et qui fonctionnait bien s'affichent aussi parce qu'en fait pour les chèques repas, y a que les heures effectives de travail qui compte. Quand on prend un congé, une récupération ou quand est malade, on n'a pas n'a pas droit à un chèque repas donc ça permet aussi de calculer ces « SI ». Il y a aussi un grand moment c'est aussi la prime de fin d'année qu'on paie en décembre mais c'est un peu le même système qu'avec le pécule de vacances ou voilà il y avait tout un travail de notre part pour paramétrer le système par rapport aux spécificités de l'institut parce qu'en plus des paramétrages que l'ONSS fait qui sont les paramétrages légaux, il y a aussi des choses un peu plus spécifique à faire par rapport à chaque institution donc ça c'est à nous d'analyser et de changer pour ce soit correct par la suite

-E : Donc il y a quand même par rapport à cela un changement et un gain temps par rapport à l'ancien logiciel c'est ça ?

-I : Gain de temps... je ne sais pas, on a quand même beaucoup de travail

-E : Ou c'est plus une facilité qu'un gain de temps ?

-I : Moi je dirais c'est oui c'est quelque part une facilité parce que tu peux toi même quand tu veux modifier quelque chose, tu vas le modifier, tu veux faire un changement tu vas le faire tu vas faire le changement toi-même, tu ne seras pas obligé de communiquer parce qu'en fait avant si tu veux on envoyait tous les mois les remarques qu'on envoyait au secrétariat social. En fait on faisait le contrôle des fiches de paie et on envoyait nos remarques. Là au lieu de faire un contrôle et fiches de paie, on fait déjà tout en amont et à la fin du mois on contrôle les fiches de paie avant de les générer mais on sait beaucoup plus facilement ce qui a été changé, quand, pourquoi ça a été changée enfin on va dire beaucoup plus facilement comment ça fonctionne et puis en plus ça évite un peu la frustration quand on communique à quelqu'un et que la communication parfois ne se passe pas bien et qu'il y a des tensions parce qu'on a eu des tensions avec notre gestionnaire avant. Ce n'était pas vraiment pas évident parce que ce n'était pas quelqu'un de très collaboratif donc voilà ça évite en fait toutes ces frustrations et donc voilà bon après quand tu fais une erreur ben c'est ta faute quoi mais ça permet de faire un peu comme tu le sens

-E : Et puis tout ne repose plus sur le secrétariat social

-I : Oui c'est ça on se repose plus dessus

-E : Et vu que vous encodez tout vous-même maintenant, est ce qu'il y a eu de l'embauche au niveau de ton département paie ?

-I : Euh oui, dans notre service il y a eu pas mal de mouvement donc mes collègues directes. D'ailleurs j'ai quelqu'un qui va partir fin du mois. Si tu veux en institut est assez spécifique et on a une façon de travailler assez spécifique parce que on a beaucoup de procédures en fait on a beaucoup d'échange un peu partout : par mail, par webex donc on communique beaucoup mais parfois c'est peut-être pas très structuré, parfois c'est pas évident pour certaines personnes de s'y retrouver dans toutes les informations parce qu'on a en fait tout le temps plein d'informations en plus des mails qu'on doit gérer, on a beaucoup d'informations qui viennent, les choses importantes qu'on doit suivre. Bon on s'est fait des tableaux des suivis pour tous les mois comme ça on sait les choses importantes à faire tous les mois mais forcément ce n'est pas toujours évident pour tout le monde ce genre cette façon de travailler donc on a eu quand même pas mal de gens qui ont bougé voilà. Je peux peut être t'expliquer voilà en 2020 comme ça tu sais, c'est pas énorme non plus mais je veux dire on est pour l'instant on est 5 qui faisons le même travail après il y a d'autres gens qui sont un peu le support de ce qu'on fait en tout on est dix dans le service « salaires et conditions de travail » je crois, on est 5 HRBP donc on fait

exactement la même chose, on s'occupe des dossiers d'une grande partie en tout cas nous et les autres font un peu les tâches plus à part, parfois des tâches un peu plus répétitives aussi. Par exemple quelqu'un qui s'occupe des contrats, de la programmation des contrats, de tout ce qui est avenant de télétravail, paiements de télétravail occasionnel qui maintenant est en cours avec la crise, tout ce qui est prime, voilà je veux dire tout ce genre de choses que nous on n'a pas tellement le temps de faire enfin on peut mais c'était fait comme ça et puis c'est des gens parfois qui sont plutôt âgés, qui sont proches de la pension donc on donne des tâches plus calmes. Et donc il y a eu dans nos collègues directs quelqu'un qui est parti en février dernier donc là on était restés à... je réfléchis...

-E : 9 non ? vous n'étiez pas 10 de base ?

-I : Donc on est 5, là on était restés à 4 enfin on a eu beaucoup changement parce qu'en fait au début on faisait que... si tu veux l'institut c'est assez spécifique : il y a du personnel privés et il y a du personnel état et donc dans personnel état il y a les statutaires et les contractuels état et on a des boursiers donc en fait c'est assez particulier donc en fait au début quand j'ai commencé je ne gérais que du personnel privé mais à partir de mars de l'année dernière on a commencé à tous gérer aussi les statutaires et les contractuels état qui sont beaucoup plus spécifique quoi il y a une gestion beaucoup plus différentes, pas forcément plus compliqué mais qui demande quand même une certaine réflexion parce que c'est pas parce qu'on a appris à l'école aussi donc voilà on a une personne qui est parti en février et donc on a commencé en mars cette nouvelle de la gestion en juillet il y a une de nos collègues qui est arrivé en septembre 2019 qui est parti en juillet 2020 donc on est restés à quatre pendant.... Bah jusqu'en février cette année on est resté à 4 et là il y a une collègue qui est arrivée en février, ça se passe très bien et il y a une autre collègue de nous 4 qui a décidé de partir donc nous on reste à quatre pour l'instant ça bouge quand même pas mal

-E : Mais le nombre reste quatre pour le monde oui pour le moment

-I : Oui pour l'instant 4 mais on va certainement être à 5. L'idée c'est qu'ils engagent une autre personne en tout cas donc voilà ça bouge quoi et il y a beaucoup de projets. On a aussi des formations...

-E : Je ne sais pas si tu sais en parler vu que ce n'est pas ton département ?

-I : Des formations ?

-E : Oui, c'est juste pour savoir si maintenant il y a des formations digitales ou si ça reste assez en présentiel ? si c'est bimodal ?

-I : Oui en fait depuis la crise en fait à un moment donné ils ont carrément arrêté la formation un petit moment et bon ils ont recommencé mais des formations digitales. Le problème avec le digital par contre c'est qu'ils faisaient ça avec des plus petits groupes donc il y avait moins de place pour s'inscrire. D'ailleurs je ne sais pas pourquoi il y avait moins quoi parce qu'en digital tu peux inviter plein de gens...

-E : Il y a des classes de 100 à 200 quelquefois à l'unif...

-I : Oui normalement ce n'est pas un problème

-E : C'est plus collaboratif peut être

-I : Oui c'est ça, je crois qu'ils voulaient parce que j'ai pas participé à toute la formation... parce qu'on a des formations ouvert à tout le monde on a ce qu'on appelle chez le thursday get together le jeudi pas tous les jeudis mais un jeudi par mois on a des formations sur le développement personnel genre 2 heures par mois où l'on peut s'inscrire et suivre une formation et donc là c'est normalement ouvert à plus des gens mais là c'était ouvert à moins de gens donc c'était ouvert à une cinquantaine de personnes plutôt qu'avant il y avait beaucoup plus de place alors que c'était en présentiel donc là on est dans une grande salle mais je suppose qu'ils voulaient rendre cela un peu plus interactif parce que forcément quand on est beaucoup derrière l'écran, on participe moins

-E : Et le retour des gens par rapport à cette formation il est plutôt bon ? enfin il y a un retour ?

-I : Je crois que oui, il y a des gens qui préfèrent même je crois

-E : C'est moins de trajet des fois à faire

-I : Oui c'est ça, ça va plus vite enfin je veux dire tu te connectes directement puis tu déconnecte et tu recommences à travailler c'est bien. Après oui souvent la critique qui revient c'est que c'est moins d'interactif, tu as moins de contact avec les autres ce qui forcément... souvent on nous dit d'allumer la caméra donc on dit « bah oui on va allumer la caméra » mais tu ne peux pas vraiment interagir avec les autres. Souvent les formateurs demandent d'écrire par chat des choses plutôt que de demander de parler parce souvent personne ne veut répondre ou les gens hésitent à répondre parce qu'ils se disent quelqu'un d'autre va répondre donc voilà

-E : Puis c'est la première fois que certaines personnes aussi font ça donc ils n'ont pas les codes...

-I : Oui c'est ça mais généralement je crois que c'est bien, franchement ça passe bien quoi. Souvent on a aussi des cours des langues qui se passe maintenant aussi tous de manière digitale donc on s'inscrit, moi je me suis inscrit en néerlandais, c'est deux fois par semaine pendant une heure et c'est aussi comme ça en fait on allume les caméras et puis on discute, c'est plus des discussions sur différents thèmes et donc sinon bah ce qu'ils organisent d'autre comme formation, il y a des formations un peu plus spécifiques pour les scientifiques parce qu'on a des scientifiques. Par exemple aussi pour des gens qui font plus de présentation des choses comme ça, là récemment on est une formation pour ceux qui sont amenés à faire souvent des présentations pour vraiment pouvoir s'exprimer bien et attirer l'attention. Bon moi je ne me suis pas inscrite parce que je n'ai pas forcément besoin pour l'instant, je ne fais jamais de présentation presque

-E : Ouais donc autant laisser aux autres et quand tu en auras besoin le faire ?

-I : C'est ça mais bon tu peux en soit, c'était ouvert et même à des gens qui n'en avaient pas forcément besoin. Voilà, il faut on peut voir que ce que ça prend aussi du temps donc il faut à ce niveau-là voir

-E : Et par rapport aux formations les travailleurs qui en suivent ça leur permet... par exemple il y en a qui ont évolué dans leurs fonctions grâce à cette formation ?

-I : Bonne question ! mais je crois que oui, il y a quand même des formations qui sont certificative mais pour la plupart, ce type de formation sont externes en fait. C'est organisé en externe mais bon et puis il y a aussi l'outil d'inscription je crois par notre outil d'inscription

-E : C'est aussi digitaliser ça ? donc les gens peuvent voir le suivi genre quand il s'inscrit à des formations, où en est la demande, etc. donc ils n'ont pas à vous bombarder de mail pour savoir ?

-I : C'est le cas oui, pour la plupart en tout cas c'est le cas

-E : Et pour en revenir à la paie j'avais oublié de poser cette question mais les fiches de paie elles sont de manière papier ou digital ?

-I : Chez nous depuis le 1er janvier 2020 c'est digital donc en fait comme on est un peu une institution fédérale il y a l'eBox enfin je suppose que tu vois ce que c'est l'eBox fédéral de la sécurité sociale ? Je ne sais pas si c'est le cas aussi pour les étudiants, on reçoit notre déclaration

d'impôts. Pour les étudiants c'est zéro mais donc maintenant on la reçoit là-dedans maintenant où il y a aussi d'autres documents qu'on peut recevoir dans cette boîte. C'est le site socialesecurity.be et donc là en fait le chaque citoyen normalement a une boîte email personnelle où tous les documents personnels sur nous arrivent dans cette boîte-là donc en fait depuis le 1er janvier 2020 on utilise cette boîte fédérale du coup pour l'envoi des fiches de paie et de tout ce qui est les fiches fiscales enfin vraiment tous les documents comme ça fiscaux en fait, vraiment on envoie tout là-bas et c'est automatique en fait

-E : Et le ressenti des travailleurs ? par exemple qui ceux qui ont été toujours habitué aux fiches papier quand ils ont dû découvrir qu'ils allaient par exemple devoir aller sur eBox ils en ont pensé quoi ?

-I : Ça c'était rigolo parce que bon forcément y a beaucoup de personnes surtout les personnes plutôt plus âgées qui ont plus de mal donc en fait on a on a incité les gens à ne pas demander une fiche papier parce qu'en fait on a laissé quand même le choix pour ceux qui le voulaient de continuer d'envoyer les fiches papier. Mais on a fortement, enfin en a on a fait une stratégie, il fallait remplir un formulaire, nous renvoyer le formulaire avant cette date-là pour pouvoir avoir sa fiche tous les mois en papier. Donc pour l'instant on a une bonne trentaine de personnes pour lesquelles on envoie tous les mois une fiche papier. Bon ça normalement ça diminue voilà pour nous il y a souvent des personnes pour lesquelles on est un peu obligé d'envoyer des fiches papier donc ça c'est souvent le cas des personnes qui n'habitent pas en Belgique ou qui ne sont pas Belges parce qu'ils n'ont pas la carte d'identité belge et donc ils n'ont pas accès à la boîte de la sécurité sociale parce que tu es obligé de te connecter avec ta carte d'identité. Ou alors les étudiants ça aussi on envoie par papier parce que eux aussi n'y ont pas forcément accès et souvent aussi c'est les ouvriers qui demandent parce qu'ils sont moins à l'aise avec tout ce qui est électronique, tout ce qui est un peu digital et par contre ça nous avait fait rire parce qu'il y avait une de nos collègues qui est proche de sa pension et qui va prendre sa pension d'ailleurs cette année qui a demandé une feuille de papier mais on s'est dit bon pour quelqu'un qui est du département c'est quand même pas un super exemple mais bon voilà généralement les gens je crois qu'ils ne se plaignent pas. Il y a quand même eu pas mal de temps avant que les gens commencent à aller dans la boîte parce qu'en fait de temps en temps l'ONSS nous envoyait des statistiques pour combien de % ont activé leur boîte parce qu'en fait au début tu devais activer ta boîte et il n'y avait pas 100% même récemment d'ailleurs il n'y avait pas encore 100%, combien de personnes y vont régulièrement et le pourcentage n'est pas énorme non plus donc de temps en temps on met une communication sur notre année rappeler aux gens d'aller voir dans

leurs boîtes eBox parce qu'en plus il y a leurs fiches fiscales qui est très importante pour la déclaration d'impôt qui se trouve là-dedans par exemple

-E : Mais 30 personnes sur l'ensemble de l'entreprise ça va !

-I : Oui c'est un bon ça pourcentage oui, après c'est toujours un peu embêtant d'envoyer plusieurs documents à faire le plier, le mettre dans l'enveloppe,...

-E : Mais bon moi c'est plus écologique et c'est moins de papier c'est un coût qui réduit aussi

-I : Effectivement plus surtout depuis le COVID on envoie beaucoup moins de courrier 1) parce qu'on est beaucoup moins souvent sur site mais 2) aussi parce que maintenant on peut signer électroniquement avec notre carte d'identité donc ça permet de ne pas devoir imprimer quelque chose, le mettre dans un signataire pour faire signer par le directeur ou par le chef du service donc ça ça va beaucoup plus rapidement comme ça donc on imprime beaucoup moins forcément c'est ça c'est une conséquence on va dire mais qui est plutôt positive !

-E : Bon ben voilà pour moi c'est bon !

-I : Franchement si tu as d'autres questions n'hésitez pas !

-E : Là, j'ai répondu à la question aux questions de la paie et de la formation donc ça va ! Merci beaucoup !

## Annexe 8 : Septième entretien

-E : Je me présente, moi c'est esteban donc je suis en master en science du travail à louvain en cours du soir et donc pour ce master c'est relié aux ressources humaines et donc ma question de recherche c'est de voir les technologies comment ça impacte les métiers des ressources humaines et donc pour ce mémoire j'ai structuré en cinq chapitres donc cinq domaines rh donc la gestion de la paie, le recrutement et la sélection, les formations, la culture d'entreprise et les évaluations et donc c'est la partie terrain donc je cherche à voir si ça correspond à ce que j'ai trouvé dans la littérature comme dans tout mémoire et voilà. Est-ce que vous pouvez vous présenter ? présenter un peu votre entreprise globalement (pas forcément entrer dans les détails juste expliquer le nombre de travailleurs, le secteur etc ) ?

-I : Donc je travaille dans une entreprise de service, on fait partie du secteur non marchand donc c'est de l'aide, on a six réparties dans toute la Wallonie et on est 1700 au total , plus ou moins 1600-1700 1720 et moi je gère 430 travailleurs sur l'antenne de [...] qui est la plus grosse antenne

-E : J'imagine ! donc votre rôle c'est la gestion de ces 400 et des personnes c'est cela ?

-I : Voilà au niveau salaire, au niveau... le recrutement ce n'est pas moi qui lui ai fait mais bon je participe à l'élaboration des contrats, des papiers car il y a énormément de papier, mais voilà c'est très vaste en fait je touche un peu à tout

-E : Et comme j'ai cru comprendre vous avez eu beaucoup de changements ces derniers temps c'est ça ?

-I : Oui en fait ils ont mis en place un nouveau programme informatique qui n'est pas adapté à notre travail en fait à la place de gagner du temps on en perd plus ou moins une fois et demi en plus

-E : Ah oui, l'intérêt normalement c'est de gagner du temps mais ça fait l'effet inverse ?

-I : Oui parce qu'en fait ils ont mis en route le programme et il n'y a rien qui était prêt en fait.

-E : Et c'est un programme de paie ou général qui regroupe tout au même endroit ?

-I : Le programme de paie ça va, c'est tout ce qui est la gestion des horaires, en fait il faut savoir qu'on a une 30ains d'AS qui gèrent des équipes selon les secteurs et là donc elles élaborent des horaires mais c'est très très lent. Le programme RH n'est pas développé et beaucoup de bug, ça fait 1 an et demi.

-E : Et juste pour avoir votre ressenti sur les technologies vous en pensez quoi d'utiliser des technologies dont les ressources humaines ?

-I : C'est indispensable, quand on est à nouveau une petite PME avec trois quatre personnes on sait gérer avec un programme assez basique. Maintenant avec le nombre de personnes qu'il y a voilà si on n'a pas il faudrait énormément de personnel

-E : Oui c'est sûr ! et donc là les outils ne sont pas encore adaptés mais toute l'équipe est en train d'essayer de les mettre à niveau pour que ça puisse aller tout seul ?

-I : Ils essaient d'adapter mais le gros problème c'est que... nous c'est un programme qui est tellement vaste, ils ont tellement demandé, qui a été créé vraiment pour nous mais qui est diffusé quand même dans d'autres sociétés, Mais comment dire, ce programme, il génère des pointages,... Il sait tout faire en fait mais beaucoup de parties de l'ancien programme qu'on avait qui avait plus de dix ans n'ont pas été reprises donc il y a beaucoup de rapports qu'on a plus et qu'on a besoin donc on utilise beaucoup plus Excel.

-E : En fait ce qui aurait été bien c'est de faire la liaison entre les deux programmes le temps de passer de l'un à l'autre ?

-I : Ce n'était pas possible parce qu'au niveau de l'ONSS... nous on a une demande de subside qui est rentrée à la région wallonne aussi donc ça ce n'était pas possible et puis tout devait se faire dans un seul programme. On a commencé en 2020 bah commencer l'année avec ce programme là en fait.

-E : Et donc au final par rapport à avant quels sont les gros changements au niveau de la paie que vous avez pu observer ?

-I : Au niveau de la paie, disons qu'il faut plus d'une journée pour faire passer les horaires dans le programme salaire qui n'a pas changé mais tout ce qui est préparation et tout ça prend énormément plus de temps et maintenant on sait faire beaucoup plus, il est beaucoup plus précis, il a des désavantages par rapport à l'ancien programme mais il a un avantage c'est qu'on sait faire beaucoup plus de recoupement. Maintenant il y a tellement de choses à analyser que maintenant on est dans le petit détail et on est obligé d'avoir une marche à suivre de 20, 50, 60 points de vérification

-E : J'imagine et de base l'idée c'était vraiment de d'être plus précis mais c'était aussi de gagner du temps ?

-I : A la base c'était pour gagner du temps mais ils se sont rendu compte qu'ils n'en gagnent pas... ils en gagnent peut-être.... Disons que c'est un programme qui a été créé pour faciliter le siège social mais qui n'a pas été adapté au niveau des niveaux du travail quotidien

-E : Et donc à part ce gros désavantage de temps, est-ce qu'il y a d'autres avantages ? par exemple je pense à s'il est plus précis il y a peut-être moins d'erreurs ?

-I : Non, il y a plus d'erreurs parce que justement il faut tellement penser à... Par exemple pour créer un horaire on doit cliquer dix fois et il faut tellement penser à mettre allez ne fut ce qu'une lettre qui manque ou un chiffre qui manque ben si on ne le voit pas, ça ne passe pas dans la paie

-E : J'imagine que ça doit être assez complexe et donc en termes de temps par rapport à avant c'est une journée et demie en plus ?

-I : Une journée et demie en plus oui ! En fait chez nous le travailleur administratifs sont comptabilisés comme ça, on est calculé par rapport aux aides familial qu'il y a sur le terrain, on est 1 équivalent temps plein pour 27 aides familiales sur le terrain, aide familiales, aide-ménagère, garde malade, peut importer et maintenant ils viennent de redescendre la norme à 18 donc c'est pour dire donc on prend plus de personnel

-E : Et alors par rapport au coût est ce que vous pensez à garder ce système ? parce qu'à mon avis a quand même été un sacré coût mais en voyant que c'est moins rentable qu'avant est ce que les dirigeants pensent à encore changer ou ça va rester comme pour le moment ?

-I : Non je pense que ça va rester comme ça pour la simple et bonne raison qu'ils ont investi presque 400 000 euros et que c'est un programme en fait qui n'est jamais obsolète, il est toujours remis à jour.

-E : Niveau législation etc ?

-I : Voilà en législation mais aussi au niveau si on demande des améliorations, on sait l'améliorer alors que dans l'ancien programme on ne savait plus l'améliorer. C'est un programme en perpétuelle évolution et c'est ça qui est un peu déstabilisant parce qu'on fait une chose un jour et le lendemain on va le faire différemment

-E : Et vous devez vous adapter tout le temps, comment vous faites ? ce que vous êtes formés ? Ou est-ce que ça vient naturellement et c'est assez fluide dans le logiciel ?

-I : Ce qui se passe c'est que quand il y a des mises à jour on reçoit un mail qui nous explique toutes les mises à jour, comment procéder maintenant point de vue formation, chez nous pour

le moment avec le covid on n'en a pas. Il y a certaines parties du programme parce que c'est bien... Par exemple il y a la permanence à une partie qu'elle doit travailler, on a la.... Moi par exemple j'ai une partie, la gestion du personnel une autre partie, On a eu des formations mais bon le programme est arrivé après les formations, plus d'un an et demi après donc les gens avaient oublié voilà.

-E : Et il n'y a pas un refresh qui s'est fait ? Ou c'est des documents à lire en termes de formation ? Ou c'est en présentiel ? ou par exemple en digital, en visioconférence ?

-I : Y a aucune formation qui se fait, c'est vraiment la base, le support et c'est à nous à faire à la limite, c'est un moi à reprendre et de faire les salaires de a à z et en fait partir de l'horaire et vérifier tout je dois vérifier en fait tout le travail de mes collègues pour qu'il y ait le moins d'erreur possible.

-E : Et par exemple s'il y a une nouvelle personne qui arrive de monde dans l'entreprise c'est les collègues qui expliquent au nouveau comment ça se passe ? ou par exemple s'il y a un des nouveautés dans le programme et qu'une personne comprend mieux que les autres elle va expliquer et partager ses infos c'est cela ?

-I : C'est en fait bien ça ! Maintenant chez nous faut-il savoir quand on engage quelqu'un c'est toujours à l'arrache donc il y a une formation quasi nulle !

-E : Et pour rester dans la paie, les fiches de paie est ce qu'elles sont en format papier ? digital ? Est-ce que c'est les deux en fonction des personnes ?

-I : On travaille beaucoup on a encore beaucoup avec le papier donc tout est imprimé d'office sauf pour ceux qui demandent la version mail mais chez nous c'est tout se fait toujours par papier même les factures parce que le programme fait aussi les facturations.

-E : Oui donc il y a encore beaucoup d'archivage et beaucoup de papiers qui circulent

-I : Exactement

-E : Et vous pensez à numériser cet aspect papier pour être plus écologiques, pour réduire les coûts et moins dépendre de la poste qui distribue ou ce n'est pas encore dans le programme ?

-I : Non, je pense que chez nous, ils vont rester beaucoup papier pour la simple et bonne raison qu'au niveau des travailleurs peut-être mais au niveau des clients, c'est quand même des personnes âgées donc ils restent niveau papier mais nous par exemple le budget poste c'est 8000 euros par semaine

-E : C'est pour ça que j'en parle aussi !

-I : Pour notre antenne !

-E : Ça doit être colossal et puis même, vous dépendez aussi des facteurs de la poste qui peuvent se tromper ou ne pas livrer de temps en temps donc c'est aussi...

-I : Oui, tout ce qui est même les prestations des aides familiaux tout revient en papier, ce n'est pas numérisé. Ils pensent à l'avenir mettre le smartphone, des informations. Maintenant vu les bugs qu'il y a je pense qu'on n'est pas prêts d'y arriver.

-E : Et puis plus âgés donc sans stigmatiser ils n'ont pas vécu toute leurs vies avec un smartphone et c'est plus facile pour elles de lire du papier. Donc si je reviens sur ce programme et les fiches de paie, etc bah on peut dire qu'il y a plus de désavantages que d'avantages pour le moment ?

-I : Oui la population ciblée c'est comme vous l'avez dit les personnages

-E : mais leur avantage global c'est que tout peut être modifié tout le temps par rapport à l'ancien programme et dans les désavantages c'est que ça coûte énormément, que ça a pris fin que ça prend plus de temps et il y a plus d'erreurs car il y a trop de paramètres à vérifier c'est ça ?

-I : C'est ça ! c'est vraiment trop détails ! il n'a pas... je vais dire qu'avant on avait des menus déroulants maintenant on tape tout à la main. On a des subsides APE, région wallonne, avant, on prenait le menu déroulant on mettait subside, aides familiales, APE, maintenant on doit taper le code, c'est un code spécifique et si on se trompe dans le code le subside ne passe pas mais ma paie non plus

-E : Et il n'y a pas moyen de faire justement des menus déroulants ou ça sera encore un coût supplémentaire ?

-I : Chaque fois c'est des suppléments, chaque fois qu'ils demandent des améliorations c'est des suppléments

-E : Je vois mais ça permettrait de gagner quand même du temps...

-I : Surtout que c'est une société... la société l'informatique qui a une bonne réputation et nous on est étonnés qu'ils nous aient livré un programme pas fini... ça fait un an et demi qu'on travaille dedans et on ne sait sortir aucun rapport parce qu'ils ne sont pas créés.

-E : Surtout si c'est du sur-mesure normalement ça devrait être quasiment parfait par rapport à votre demande c'est ça qui est étonnant !

-I : Maintenant l'avantage qu'il y a avec le covid c'est que si on avait gardé l'ancien programme, on n'aurait pas su faire de télé travail. Nous il y a eu plusieurs facteurs aussi c'est le changement de programme, on a eu le COVID et on a eu 350 ouvriers qui sont passés employés au 1<sup>er</sup> avril

-E : Et donc vous avez dû changer dans ce programme les statuts ?

-I : Oui !

-E : Ça a dû aussi prendre beaucoup de temps... Et ça reste enregistré ? est-ce que par exemple ils ont des dossiers où vous pouvez changer les paramètres et que ça reste ? ou chaque fois vous devez refaire le procédé ?

-I : Ce qui s'est passé c'est que le programme informatique donc celui que nous avons du programme a fait une espèce de moulinette qui a changé les statuts comme dans toute moulinette, il y a eu énormément d'erreur donc on a dû recompléter tout et il faut savoir que chez nous on travaille beaucoup avec les avenants. Et par exemple une personne qui a 5 avenants c'est chaque fois une nouvelle occupation donc 5 fiches de paie

-E : Et en plus vu que vous travaillez fort en papier c'est chaque fois 5 avenant à mettre dans son dossier etc...

-I : Exactement !

-E : Et vous avez une grande salle où il y a tous les dossiers dedans ? parce que ça doit prendre de l'espace

-I : On a de grandes pièces d'archives. Maintenant les dossiers on ne les jette pas mais tout ce qui est salaire, RH et tout cela, on garde 10 ans.

-E : Oui il y a des nouvelles régulières RGPD. Du coup ça donne ça prend aussi énormément de temps chaque fois vérifier quel travailleur on doit aller jeter tel dossier ?

-I : On ne jette jamais les dossiers, un travailleur qui est entré il y a 20 ans on a toujours le dossier. C'est tout ce qui est partie salaire et tout ça mais le dossier reste archivé. Mais avec le rgpd, l'ancien programme ne respectait pas tout le monde pouvait voir ce qu'un travailleur gagnait. Maintenant on n'a plus accès, il faut vraiment aller dans un programme spécifique.

-E : Du coup niveau gestion paye moi j'ai répondu à toutes mes questions mais aussi la digitalisation de domaines mais je pense que je ne sais pas si vous êtes à même à me répondre

-I : Pour ? dites-moi

-E : Pour par exemple parler de recrutement et sélection dans l'entreprises je ne sais pas

-I : Si, parce que ce je suis au courant !

-E : Ok donc c'était juste pour voir les différents canaux, est-ce que vous utilisez le format classique ou les réseaux sociaux ou internet ?

-I : Alors nous on a un site internet et il y a une annonce qui paraît, on utilise maintenant Facebook. Ils demandent aux travailleurs de partager, il y a des annonces au niveau... bah ils travaillent avec les écoles aussi parce que les aides familiales ça devient pénurie et maintenant ils s'arrangent pour former les gens, ils payent même la formation et après ils les engagent

-E : Ah oui un peu comme une armée fait

-I : Oui si on veut mais souvent, nous on a une école aussi donc forcément nous on forme nos aides familiales mais on n'a pas assez parce que ça tourne énormément. On là une centaine de contrats par mois

-E : Et c'est les gens qui viennent vers l'entreprise plus ou vous devez quand même de démarcher et d'être assez attractif où les gens viennent c'est naturellement ?

-I : Il y a des gens qui postulent maintenant on a très difficile à trouver de gens valables voilà maintenant ça dépend la personne. Il y a des gens voilà en arrivant il faudrait tout, il faudrait gagner 2500€/mois maintenant ça peu la mentalité de certains de maintenant, pas tout le monde heureusement mais nous sommes divisés par secteur donc il y a un appel dans les communes, les cpas, ils diffusent assez largement vu que c'est un secteur qui va être en pénurie

-E : Il faut être attractif et essayer d'attirer l'attention

-I : Voilà exactement et ils essaient quand même de stabiliser beaucoup plus l'emploi et en général, on commence toujours par des petits contrats chez nous et c'est maximum 2 ans de contrats avant d'avoir un cdi

-E : Et donc pour moi niveau recrutement et sélection aussi c'est bon et maintenant niveau évaluation est ce que vous savez comment ça se passe plus ou moins ?

-I : Il y a en fait même une assistante sociale qui gère chaque équipe et alors les aides familiales sont chaperonnées par des aides familiales plus anciennes et il y a une évaluation si un problème et nous c'est une entreprise qui se veut but social et si on a un souci ou qu'on ne s'en sort pas, on en discute et on essaie vraiment d'améliorer et la politique n'est pas licencier... Il faut vraiment presque tuer pour être licencié.

-E : Oui c'est plus à parler de ce qui ne va pas pour s'améliorer par la suite ?

-I : Voilà il y a des réunions avec tout le personnel pour voir ce qui ne va pas, essayer d'améliorer et de trouver des solutions pour faciliter travail

-E : Et les évaluations des travailleurs ça se fait une fois par an ? plusieurs fois par an ? ou c'est continu ?

-I : Logiquement à chaque contrat on refait une évaluation parce que bon des fois quelqu'un est engagé pour 15 jours et puis elle prolonge 1 mois, 2 mois, 3 mois, 4 mois, 5 mois, 6 mois ça dépend mais il y a des évaluations régulières parce que si ça ne va pas ça se sait très vite parce que bon y a une clientèle derrière qui se plaint donc forcément

-E : Et pendant cette crise sanitaire les évaluations se sont faites de la même manière qu'avant ? ou il y en a qui se sont faites de manière digitale ?

-I : Au niveau des réunions pour les secteurs, ils ont fait ça de manière digitale, en présentiel quand ils pouvaient maintenant quand tu dois voir 1 seule personne, les réunions ne sont pas en digitale, elles sont en présentiel avec un masque dans une grande salle.

-E : Et pour celles qui sont sur une manière digitale le ressenti des gens c'était plutôt positif ou négatif ?

-I : Au début, ils disent que le digital il y a le manque de présentiel en fait le problème c'est qu'en digital tout le monde ne sait pas parler en même temps, en présentiel c'est beaucoup plus facile de communiquer en présentiel

-E : Et puis certaines personnes n'ont pas non plus eu l'habitude de travailler de cette manière donc n'ont pas les moeurs de savoir quand interrompre, quand ils peuvent parler, ... alors ils restent assez dans leur coin j'ai envie de dire

-I : Exactement, c'est ce qu'ils ont dit déjà il y a la gestion des micros parce qu'on doit les couper et réactiver quand on veut parler et ils ne savent pas parler comme ils veulent et voilà plus

-E : Pour moi j'ai répondu à quasi toutes mes questions donc voilà merci beaucoup d'avoir été là pour y répondre !

-I : Avec plaisir !

### Annexe 9 : Huitième entretien

-E : Merci de m'accorder cette interview, que ça va beaucoup m'aider dans mon mémoire et donc je vais expliquer mon mémoire, de quoi il s'agit. Donc c'est dans le cadre de mon master en sciences du travail à l'UCLouvain et en fait pour mon mémoire j'ai choisi le thème des technologies et donc ma question de recherche c'est de savoir comment les technologies et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines donc j'ai structuré en différentes parties donc la gestion de la paie, le recrutement et la sélection, la formation, les évaluations et la culture d'entreprise et donc pour chaque j'essaie de voir est ce que la digitalisation aide ou des fois ça peut être aussi néfaste j'essaie de voir ça et donc c'est pour ça qu'on a cette interview. Donc est ce que tu peux bien te présenter : ton rôle dans l'entreprise, l'entreprise globalement (parce que ces anonymes) donc juste savoir le secteur, le nombre de travailleurs, etc

-I : Oui donc on va commencer par cela, le nom de l'entreprise va figurer quelque part ?

-E : Non je ne le mettrai pas c'est juste pour avoir une idée !

-I : Donc nous on est dans le secteur des assurances, on a une spécificité dans notre structure c'est que nous vendons très peu nos produits en direct. On a peu de contact avec les particuliers finalement, bien que ça se fait de plus en plus mais la majeure partie de notre business se passe avec des intermédiaires donc des courtiers en assurance ou des banques qui sont des partenaires, qui sont à la fois clients et partenaires. C'est vraiment une dynamique de clientèle assez spécifique ce qui fait que notre approche commerciale finalement est assez soft puisqu'on n'a pas cette recherche finalement de prospect c'est plutôt le courtier ou la banque qui va l'effectuer donc c'est la spécificité et ça a un impact... pourquoi j'en parle ? Parce que ça a un impact aussi je pense sur notre culture d'entreprise qui est diluée, ce n'est pas un impact calculé mais ça fait aussi qu'on peut se concentrer plutôt sur du servicing, sur du care, du prendre soin de nos clients, clients finaux mais aussi nos partenaires et de nos collaborateurs.

-E : Et vous êtes à peu près combien de travailleurs ? je ne sais pas si tu sais me donner l'info

-I : Oui, on est 4400 environ

-E : Ah oui donc c'est déjà pas mal et donc peut commencer par-là vu que tu parlais culture d'entreprise donc c'est assez dirigé business to business et ça ?

-I : En grande partie oui !

-E : Et donc vous pouvez aussi vous concentrer sur les travailleurs donc vous utilisez quels canaux pour communiquer avec les différentes personnes ?

-I : Alors pour l'externe on a des canaux assez variés assez spécifique en fonction de nos différents départements. Donc on a une structure interne spécifique qui est peut-être moins pertinente pour toi aujourd'hui d'expliquer en détail mais en fonction d'avec qui on va communiquer donc soit les particuliers... Parce que ça reste notre client final, particuliers ou entreprises mais le client final c'est toujours même si on a des intermédiaires mais donc on a des canaux de communication pour les toucher eux, pour discuter également avec nos intermédiaires et puis les canaux internes. Au niveau des canaux externes je n'ai pas une vue globale parce qu'il faut un sacré recensement mais je sais qu'on développe beaucoup de plateformes digitales justement on est beaucoup sur de la transaction digitale sur des informations partagées, sur des plateformes intégrées chez [...] pour une partie ou partiellement intégrée mais on met généralement dans quasi 100% des cas on met toujours une plateforme digitale à disposition des partenaires et du client final.

-E : J'imagine aussi à leurs différents réseaux sociaux aussi qui vous servent de communication ?

-I : Oui c'est ça donc ça on a aussi on a des pages un peu partout, on est sur LinkedIn, on est sur facebook, on est sur instagram, on est sur youtube, sur vimeo. On a aussi des choses plus spécifiques quand on parle...Moi je vais parler un peu plus de recrutement puisque c'est mon rayon mais on est on est présent sur des plateformes comme glassdoor, comme job teaser, je ne sais pas si tu connais ?

-E : Celui-là je ne connais pas, les autres oui.

-I : C'est un career center qui regroupe une grande partie des écoles en Belgique et qui nous permet d'échanger surtout avec les jeunes diplômés. On est aussi présent dans les écoles via des événements spécifiques. Ça peut être des cours que certains collaborateurs vont donner, ça peut être des job fair qui sont organisés par les écoles, ça peut être des visites d'entreprises que nous nous organisons donc tu vois c'est très varié en termes de média ! Mais là on parle plutôt de l'externe, en interne pour communiquer en interne... Si on parle vraiment de canaux en tant que tels il y a quelque chose de très intéressant qui a été développé il y a deux ans je pense, c'était en Janvier 2020 que ça a été lancé (un bon timing par ailleurs) c'est notre réseau social d'entreprise qui est assez similaire à facebook d'ailleurs c'est une des filiales de facebook, je ne sais pas exactement le bon mot que je dois utiliser pour qualifier cela mais c'est via facebook

et donc on a on a vraiment une plateforme en ligne style réseau social nous permet d'échanger, de partager, de faire des sondages, de partager des trucs professionnels mais aussi moins professionnels, on fait beaucoup de challenges sportifs chez [...] , des événements aussi même à distance est donc ça permet vraiment de garder ce contact donc ça c'est un bon canal qui a eu beaucoup de succès, beaucoup d'adhésions. Sinon on a les classiques : intranet, on a teams ici pour le digital mais ça ça s'est beaucoup développé avec la crise. On utilisait skype avant, on l'utilise toujours un petit peu pour les chat, etc. Et puis à nouveau mais là c'est plus dirigé vers l'externe, on a des vers les plateformes spécifiques pour les appels dans certains départements

-E : Et par rapport au réseau social vous avez lancé il y a deux ans, est-ce que vous avez une idée des feedbacks des travailleurs ? sont-ils plutôt favorables ? défavorable ?

-I : Oui, c'est assez monitoré et justement le degré d'adhésion bon ça a de l'être aidé un peu par la pandémie mais le degré d'adhésion était tout de même très intéressant. Maintenant on avait aussi des travailleurs plus sceptiques. De façon très catégorisé et très caricatural on a un peu les plus anciens qui sont moins à l'aise avec les réseaux sociaux de base donc qui étaient un peu plus sceptiques et alors on avait aussi toute une catégorie de personnes qui avaient beaucoup de questions quant à l'équilibre du privé-professionnel qu'on puisse vraiment cadrer l'utilisation et ne pas être tout le temps dérangé par une notification d'un réseau social qui se veut quand même professionnel finalement. C'était plutôt les ce genre de réticence qu'on avait mais au final on a bien relativisé tout ça, on a fait beaucoup de coaching, aussi de campagnes internes pour que ça se passe le mieux possible et je ne connais plus le taux d'adhésion par coeur mais on a vraiment énormément de personnes de notre société qui se sont loggés finalement sur le réseau social. On doit encore s'améliorer sur les contenus car on a beaucoup de contenu et on doit encore le rationaliser mais voilà ça marche assez bien.

-E : Donc avec la communication des gens plutôt final à cette méthode pour communiquer ?

-I : Oui c'est ça et jusque-là on était surtout dans une communication plus formelle, en tout cas quand on parle de communication plus corporate, pas de communication entre les équipes mais de communication corporate. On avait le site enfin l'intranet, les newsletters via mailing, parfois de choses mises en highlight comme ça mais c'est vrai que ça a donné toute une autre dynamique à notre communication interne

-E : Et donc pour toi les avantages d'avoir lancé ça c'est aussi de pouvoir communiquer sur un endroit où tout a repris et où tout le monde peut voir au lieu de devoir envoyer plein de mail et d'avoir beaucoup de canaux ?

-I : C'est un des avantages, mais ce n'est pas le premier ! On l'a développé surtout pour avoir une vraie dynamique et une vraie interaction à tous les niveaux de l'entreprise comme je t'en parlais un tout petit peu mais on a donc des départements parfois assez marqués en fonction de leurs partenariats ou leur le core business et on voulait un peu casser ces silos et permettre à tout le monde de participer à une communication, de partager les idées, de se manifester, de simuler un petit peu l'approche bottom up si tu veux

-E : Donc qu'il y ait une adhésion de tout le monde et que tout le monde puisse communiquer qu'il n'y ait pas de groupes qui se sentent à part ?

-I : Voilà c'est ça, que tout le monde ait accès à tout et du bottom up beaucoup parce qu'on faisait beaucoup de Up-down mais voilà c'était difficile de le stimuler quand on est 4400 donc ça nous aide quand même beaucoup beaucoup avec cet outil là et puis ça nous permet aussi d'avoir pas mal de feedback du terrain surtout au niveau RH même s'il y a beaucoup de personnes RH qui sont issues de la mobilité interne donc qui ont eu l'occasion travailler dans différents département, on reste un département de support. On est plus sur le terrain justement et bien que cet outil n'est pas destiné qu'aux RH, chaque core business a son groupe, chaque business a un peu sa page finalement et même plein plein plein de pages qui n'ont rien avoir avec le business aussi mais c'est vrai que pour les topics rh en tout cas ça nous permet aussi avoir un retour quasi immédiat sur plein de choses d'avoir l'avis des gens donc typiquement avec le corona par exemple de découvrir toute une série de réactions et pouvoir y répondre. Des réactions qui avant resteraient peut-être un peu tacite ou un peu diluée par les strates de management si tu vois ce que je veux dire !

-E : Oui je vois, bon bah pour moi c'est assez clair au niveau culture d'entreprise, j'ai eu mes réponses. Et maintenant on va passer au recrutement et à la sélection puisque c'est un peu ta spécialité ! Donc déjà quand tu es arrivée dans l'entreprise est ce que c'était déjà un outil digital ?

-I : Alors, ça a beaucoup évolué, je suis arrivé dans l'entreprise je pense il y a 9 ans et je n'ai pas commencé en recrutement j'ai commencé en gestion de l'assurance donc très différent ! Et le métier en gestion d'assurance sur quelques années a énormément évolué et s'est énormément digitalisé. Pour être concret, quand je suis arrivé on avait encore des armoires avec tous les dossiers papier avec un archivage de chaque élément qu'on devait imprimer pour mettre dans le dossier papier et puis les trier régulièrement pour qu'on puisse retrouver les contrats quand on voulait aller chercher une info et sur quelques années on a tout digitalisé, tout est digital ! Les armoires ont disparu, les dossiers aussi, tout est dans le cloud comme on dit. Enfin peut être

pas tout mais tout est sur serveur et donc oui la manière de fonctionner a énormément changé donc dans le travail, dans la gestion des données d'une part mais également dans l'organisation du travail avec des outils qui sont venus se suppléer à de très anciens outils qui étaient un peu digitaux mais bon pas super user-friendly mais donc qui sont venus suppléer la mailbox, qui sont venus prendre la place de ce qu'on appelait un stock manager par exemple qui était pas très agréable à utiliser et nous suggérer plein de choses aussi, un certain degré d'automatisation qui permet à nos gestionnaires aujourd'hui d'avoir beaucoup plus de... de se concentrer plus sur des tâches qui ont de la plus-value. Plutôt que de passer une demi-heure par semaine dossier à ranger des dossiers dans une armoire, il peut passer ce temps-là à écouter le client encore plus, à aller encore plus dans les détails des dossiers ou par exemple à pousser une analyse ou à partager leurs idées, car cela fait aussi partie de notre culture d'entreprise ce côté partage d'idées, voilà. Et côté recrutement donc moi je suis passé en 2017 en recrutement donc complètement autre chose que j'avais fait et là aussi il y avait déjà des choses un peu plus digitalisées que quand moi je suis arrivé en gestion évidemment puisqu'on était quelques années plus loin, on a des plateformes digitales, les CVs sont envoyés principalement via des outils digitaux, on a le JobSite ou via d'autres plateformes, de plus en plus par les smartphones aussi et est venue suite à tout cela cette préoccupation digitale parce qu'en fonction des générations qu'on veut toucher les générations qui arrivent sont de plus en plus digitales et donc il faut être présents sur les canaux globalement.

-E : Et donc vous utilisez en fonction du public cible différents canaux c'est ça ?

-I : C'est ça oui, c'est toute une préoccupation un peu de la communication, c'est de se dire : « notre public qui est-il ? ou est-ce qu'il est ? et comment est-ce qu'on peut aller le chercher ? » et donc typiquement pour des profils juniors on va être présent sur instagram, on n'est pas encore présent sur Tik Tok je pense... je pense mais quoi que... Mais on va publier des choses sur instagram, on laisse par défaut sur linkedin et sur facebook généralement donc oui ça dépend un petit peu. Et on fait des campagnes sur les médias sociaux oui !

-E : Et déjà est-ce que beaucoup de gens viennent à vous spontanément ? ou assez facilement avec des annonces ? ou vous devez vraiment essayer d'attirer au plus de personnes ?

-I : Tu as un peu la réponse dans ta question mais ça dépend des profils effectivement donc si on va parler d'assurance évidemment qu'on est très connu sur le marché de l'assurance et chez les personnes qui étudient les assurances ou qui travaillent dans les assurances, si par exemple on va parler d'IT parce que c'est un grand challenge (je pense pour toutes les sociétés d'ailleurs)

mais si on va chercher les IT bah oui ils ne nous connaissent pas ou très peu et il y a un grand travail à faire pour aller chercher ces candidats là et alors il y a un deuxième défi mais ça c'est toujours au niveau du profil entre guillemets, c'est qu'on a une vraie scission entre francophones et néerlandophones. Pour une même fonction on a très peu besoin d'actions de communication ou d'aller chercher du côté francophone par contre on va multiplier les actions et vraiment aller chercher les candidats néerlandophones et ce quasiment toutes fonctions confondues.

-E : Et pour ces profils spécifiques vous vous y prenez comment pour vraiment arriver à ce que les gens soient intéressés ?

-I : Alors ça passe par déjà un gros travail niveau notre image corporate donc ça c'est mes collègues de la communication qui sont fort occupés avec ça et qui ont un peu sur ces dernières années un peu rebrander toute la communication [...] donc communication corporate, on s'est aussi occupé de la partie clientèle mais l'employer branding a été si tu veux vraiment bien travaillé pour redynamiser tout ça et pour vraiment que finalement l'image colle à ce qui se passe en interne parce que typiquement quand on pense à une compagnie d'assurance, on pense à un vieux dinosaure poussiéreux concrètement. C'est un peu caricaturé mais c'est vrai alors que c'est pas du tout ça qui se passe, c'est vraiment dynamique à l'intérieur et ça ne se sent pas. Donc déjà ce travail sur la communication corporate et l'employer branding, on a aussi une très très belle image au niveau de l'employeur, on a des labels qui confirment qu'on est top employeur en Belgique par exemple ou ce genre de choses et puis au niveau du recrutement même, on multiplie les actions donc la présence sur les réseaux sociaux, sur les canaux digitaux, sur les plateformes, les différents jobboards, LinkedIn, Stepstone, etc ça fait partie de la stratégie mais en fonction de la difficulté ou non qu'on a à trouver les profils on va aller investiguer encore. Au niveau des juniors on participe à des job fairs, on fait des visites d'entreprise, comme je te disais, on développe des cours, on fait parfois pour des IT des hackathon, il y a plein d'événements qui peuvent se passer et puis on a encore le levier des agences, de passer par des agences de recrutement qui vont nous aider pour les profils très très spécifiques qui font soit du head hunting, soit ce qu'on appelle du no cure no pay donc là c'est vraiment ils nous proposent des candidats et nous on les rémunère une fois que le candidat est engagé chez nous donc il y a tout un panel de possibilités pour le recrutement pour le sujet qui t'intéresse la digitalisation ben c'est vrai qu'on a beaucoup travaillé notre image sur ces fameux réseaux sociaux.

-E : À ce niveau-là, tu as dit que la digitalisation niveau papier et écologique c'est très important et au niveau du recrutement la sélection tu penses que c'est quoi vraiment les gros avantages du digital ?

-I : Ben écoute, oui déjà l'écologie parce que c'est important au niveau du papier et puis nous par rapport au suivi et dans le recrutement concrètement tu dois avoir un certain réseau et un certain suivi de tes candidatures, un candidat peut très bien postuler surtout dans notre cas chez [...] on est très ouverts d'esprits pour les candidats qui postulent, on n'a pas de grands canevas à part pour certaines fonctions mais donc on va vraiment accueillir des candidats avec des profils très variés et donc on ne peut pas les faire rentrer dans des cases. Et c'est important d'avoir des outils digitaux car on va pouvoir conserver les CVs moyennant les accords GDPR mais on va conserver les CVs, on va pouvoir faire des recherches, on va pouvoir les faire matcher, on va pouvoir avoir un historique, des sollicitations donc très sincèrement on ne reçoit plus aucun cv ou quasiment aucun papier et c'est presque rédhibitoire ! On se dit le candidat est-il à la page ? va-t-il pouvoir matcher avec notre culture innovante et digitale ? Donc ça c'est une première chose et puis au niveau du processus de sélection, donc c'est pour aller chercher le candidat et puis il y a le processus de sélection qui arrive. La digitalisation ou en tout cas l'utilisation d'outils digitaux nous permet de faire mais ça ça fait déjà quelques années, une bonne 10aine d'année mais bon on envoie des on tests digitaux aux candidats qu'il peut faire en ligne chez lui c'est en tout cas un vrai plus pour la sélection et puis quelque chose de tout à fait récent grâce à la pandémie quelque part... C'est qu'on a pu expérimenter ces fameuses interviews vidéo ce qui nous a permis de rationaliser un petit peu processus aussi parce que finalement même si c'était des questions qu'on s'était déjà un peu posé mais on était très frileux parce que les candidats eux-mêmes étaient très frileux à ça mais les interviews vidéo avant la pandémie on ne savait pas trop si on allait se lancer là-dedans ou pas...

-E : Et maintenant ?

-I : Et maintenant en fait on y voit déjà parce que les candidats sont habitués donc ont beaucoup moins peurs et on a tout un aspect pratique parce que finalement un candidat qui vient classiquement très caricaturé car on fait beaucoup plus dû à la carte que ça mais de façon standard un processus de recrutement donc tu as le cv, tu as les tests ou pas ça dépend du profil mais voilà, tu as un entretien téléphonique pour connaître les motivations, etc... Puis tu as un entretien rh, un entretien business parfois encore un assesement mais ça dépend des fonctions à nouveau et puis quand tu as terminé tu viens encore une fois pour signer ton contrat et avoir une information de contrat donc si tu comptes tu reviens entre deux fois et quatre fois sur place

pour un job que tu n'as peut être pas donc au final pour nos candidats, bon pour le manager je pense que c'est encore une plus-value d'avoir les interviews face à face parce qu'il y a la dimension ils vont travailler avec ces personnes tous les jours donc il y a cette dimension de contacts qui est importante mais au niveau rh si grâce à ces interviews vidéo on peut épargner du trajet à nos candidats et de perdre leurs temps dans des entretiens de section c'est un plus

-E : Et ça va être la dernière question à votre du coup votre outil pour le moment reprend tout le suivi par exemple de a à z de recrutement par exemple le tri des cv puis après ce que enfin sur un logiciel il y a tout ?

-I : Presque donc dans notre logiciel de base on a tout le process de recrutement qui est repris et donc nous on peut les documenter mais par exemple l'interview vidéo n'est pas intégrée dedans, on passe par teams vu que c'est l'outil qui a été validé

-E : Mais ça permet quand même d'avoir balle quasi tout au même endroit !

-I : Exactement et c'est ça dont je parlais tout à l'heure, d'avoir cet historique qui permet vraiment de pouvoir bien travailler qualitativement sur nous candidats

-E : Bon ben pour moi j'ai répondu à toutes mes questions merci beaucoup !

-I : Avec plaisir écoutes et que ça se passe bien pour toi !

## Annexe 10 : Neuvième entretien

-E : Bonjour, donc je vais me présenter, je suis Esteban et je suis à l'UCL en master 120 en sciences du travail en horaires décalés et ma question de recherche c'est de savoir comment les technologies et la digitalisation impactent les métiers des ressources humaines et donc pour cela j'ai structuré mon mémoire en différentes parties donc la culture d'entreprise, les évaluations, la formation, la gestion de paie et le recrutement la sélection et donc en fonction de chaque j'ai essayé d'avoir des personnes qui répondaient à mes questions donc voilà, est-ce que vous pouvez tout d'abord vous présenter ? présenter l'entreprise ? le secteur ? le nombre de travailleurs ?

-I : Je n'ai pas tous les chiffres en tête mais, je suis chargé de recrutement à l'université de [...] depuis maintenant un an et demi, qu'est-ce que je peux vous dire ? Donc je travaille à l'université de [...] dans le secteur de l'enseignement, formation, recherche on fait aussi du service à la société. Le nombre de travailleurs je pense qu'on a un peu plus de 5000 mais je ne pourrais pas le jurer... il y avait d'autres informations ?

-E : Non c'est à peu près tout et juste pour sonder un peu, comment vous percevez l'utilisation de technologies dans les ressources humaines ?

-I : Dans les ressources humaines de manière générale ?

-E : Oui et après tout on ira plus précisément dans votre domaine

-I : Je suis vraiment pour l'utilisation des technologies de manière générale et je pense que c'est une aide. Après je pense que ça a certaines limites et donc des limites dont il faut tenir compte, ça ne peut pas remplacer non plus toujours l'humain par contre ça peut apporter un support énorme je pense notamment à tous les logiciels qu'on peut utiliser dans de la gestion paie, et dans la gestion de programmes de formation etc, on utilise nous même au recrutement une interface qui nous permet de gérer les candidatures qu'on reçoit etc donc je pense que c'est vraiment une aide utile qu'on pourrait à mon avis encore plus exploiter après voilà ça peut aussi avoir... j'ai récemment eu un contact, je ne sais plus dans quel cadre mais en tout cas j'ai rencontré quelqu'un qui m'a parlé des messages qu'il recevait tout fait pour une réponse négative et donc je sais que ça peut aussi rendre les choses plus impersonnel le fait que certaines choses passent par la technologie parce que forcément on formalise plus les choses et c'est beaucoup plus.... je trouve plus le terme mais c'est beaucoup plus cadenassé, beaucoup moins personnalisée que ce qu'on peut faire même si on a évidemment toujours la possibilité de

personnaliser les choses malgré tout ça reste de template aussi... là c'est les technologiques je pense plus en termes de logiciels après bah voilà ça nous a vraiment beaucoup aidé ici aussi avec la crise de pouvoir utiliser les visioconférences mais là aussi ça a certaines limites que je serai ravi de discuter avec vous, en tout cas de mon point de vue ça passe moins qu'ils n'engagent que moi et pas du tout mon institution mais effectivement ça nous a resté mon point de vue qui n'engage que moi et pas mon institution. Mais effectivement ça nous a permis de continuer à travailler donc ça c'est quand même vraiment utile, ça peut permettre à certains égards d'être parfois plus efficaces aussi je trouve donc voilà maintenant ça laisse moins de place à l'informel qui malgré tout reste quelque chose d'important je pense dans beaucoup de métiers et donc voilà donc là où on aurait été tapé plus facilement à la porte d'un collègue avant, on a parfois plus de difficultés à l'appeler, on va se dire : « je le dérange peut-être, il est peut-être concentré où il est peut-être ».... Enfin en ligne en général on voit s'il est en ligne mais voilà oui

-E : Et vous travaillez plus dans la cellule le recrutement et sélection c'est ça ?

-I : C'est ça tout à fait ! Donc fait passer des entretiens d'embauche en visioconférence depuis plus d'un an !

-E : Quand vous êtes arrivé, est-ce qu'il y avait déjà ben vous m'avez parlé de l'interface, est-ce qu'elle était déjà présente ?

-I : L'outil qu'on utilise pour gérer les candidatures qu'on reçoit ? oui c'était déjà présent, ça c'était existant. En fait ce qui a vraiment changé avec le covid c'est l'utilisation de teams parce qu'on est passées sur teams. En fait l'université de [...] s'est dotée de teams juste un peu avant la crise sanitaire, ça a été activé de manière très rapide justement quand on a tous basculé en télétravail, ça a été super bien géré je trouve, ça bien fonctionné mais du coup ça a quand même vachement changé notre métier. En fait moi je suis arrivé en décembre 2019 et donc en fait j'ai recruté à peine trois mois en présentiel donc voilà c'était un changement

-E : J'imagine ! Et pour recruter, en fonction du profil vous utilisez quels canaux différents ?

Pour recruter ou pour sélectionner vous voulez dire ?

-E : Vous pouvez me dire les deux !

-I : Les principaux canaux pour recruter donc on a notre site web interne sur lequel on diffuse les offres d'emploi, qui est aussi une des technologies, on diffuse aussi via les réseaux sociaux comme linkedin puis on utilise d'autres sites tels que ictjobs pour des fonctions plus spécialisées informatique ou stepstone, ce genre de choses voilà c'est principalement les canaux qu'on utilise

pour faire connaître en tout cas nos offres d'emploi et pour la sélection à proprement parler bah avant voilà c'était des rencontres en face à face avec les personnes, des candidats à la fois interne et externe puisqu'on recevait des candidatures internes et puis maintenant on est sur du

-E : Et en général est-ce que les gens viennent à vous pour travailler donc vous avez plein de candidatures spontanées etc ? ou vous devez vraiment essayer d'attirer les personnes et essayer de les recruter ?

-I : On doit vraiment attirer les personnes parce qu'on n'a pas de système de gestion des candidatures spontanées chez nous donc il n'y a rien qui rend possible les candidatures spontanées

-E : D'accord, donc c'est vraiment essayé d'attirer pour chaque profil et ce n'est pas compliqué ? enfin par exemple je sais que dans certaines entreprises les gens viennent à eux donc ils n'ont pas aller chercher essayer d'attirer au maximum et ici ?

-I : Je vais dire qu'il y a des fonctions pour lesquelles on a peut-être un peu plus de mal à recruter après l'université de [...] est quand même un employeur assez connu et je pense qu'aussi les missions de l'université attirent un certain type de profils de personnes parce que justement les gens viennent trouver du sens dans fait de travailler pour une université de se mettre au service de l'enseignement, de la recherche d'une certaine manière dans des fonctions peut-être plus administratives ou plus techniques qui ne touchent pas directement nécessairement à l'enseignement ou à la recherche, ce qui est mon cas mais on a l'impression de contribuer un peu à ces missions de cette manière-là dedans comme donc voilà non je dirais pas qu'on a difficile on a quand même en général pas mal de candidature sur la plupart des postes. Maintenant on a certain profil effectivement c'est un peu plus compliqué à attirer mais c'est pour ça aussi qu'on utilise d'autres canaux comme par exemple pour les profils informaticiens des sites spécifiques quoi. Ah oui, un autre canal que je n'ai pas cité mais qu'on utilise aussi ce sont les salons. Par exemple on va à un salon, les journées de l'industrie etc... qui sont organisées par des étudiants de chez nous.

-E : OK du coup vous avez travaillé avec les rencontres ect pendant trois mois puis après ça a switché. Est-ce que vous avez eu des différences... enfin les gens est-ce qu'ils réagissent différemment ? vous avez su avoir leur ressenti à ce niveau-là ?

-I : Alors j'ai ma vision, mon ressenti par rapport à ça c'est que ça a changé moins que ce que je ne pensais donc on a vite retrouvé un mode fonctionnement qui semblait convenir et aux

candidats et à nous et donc je n'ai pas eu l'impression que les gens étaient plus à l'aise,... on voit parfois qu'ils font peut-être moins d'efforts sur la tenue vestimentaire, je ne sais pas s'ils auraient fait cet effort en venant chez nous mais en tout cas parfois c'est vrai qu'on voit que les gens sont peut-être un peu plus cool, un peu plus relax et tant mieux d'un côté. Mais par contre il y a un truc qui m'a marqué c'est que je retiens moins les candidats que je vois, j'ai l'impression de moins imprimer l'information. Genre si on me reparle d'un candidat que j'ai vu il y a deux mois même, si je n'ai pas la photo sous les yeux, j'ai plus de mal à... alors que j'ai l'impression que quand j'allais chercher le candidat dans la salle d'attentes que je l'accueillais dans mon bureau, la relation se créait différemment. Ça c'est vraiment ce que moi j'ai marqué mais sinon effectivement ça n'a pas, ça n'a pas changé fondamentalement notre métier après c'est clair que c'est autre chose de recruter derrière un écran. On n'a plus de contacts humains comme on pouvait l'avoir avant, ça demande une concentration, ça demande aussi de ne pas être dérangé par justement les mails qui arrivent, d'autres personnes qui nous parlent sur teams, etc alors qu'avant bah voilà on était quand même beaucoup plus dans une bulle, je ne regardais pas mon ordinateur quand j'étais en entretien. Maintenant c'est sur l'ordinateur dans ça me demande effectivement de tout couper si je veux être pleinement présente dans cette bulle

-E : Est-ce que vous pensez que à l'avenir vous allez retourner à des entretiens présentiel ? ou ça va rester dans l'idée de pouvoir plus digitalisées et d'avoir plus d'entretien par Visio ?

-I : Alors, je ne peux pas me prononcer pour mon institution, je ne sais pas ce qu'on va nous demander d'adopter à l'avenir. Maintenant je pense que clairement on a basculé dans le digital et donc en fait c'est un outil qu'on utilisait déjà un petit peu via skype est en fait parce qu'on fait aussi le recrutement des académiques donc des professeurs qui sont souvent à l'étranger et donc du coup en fait on utilisait déjà ça : les entretiens visioconférence avec ce type de profil, je pense qu'ici ça permettra peut-être mais à nouveau je ne sais pas quelle sera la politique d'avoir plus de flexibilité pour quelqu'un qui n'a pas la possibilité de se déplacer parce qu'il habite loin bah peut-être de le voir en visioconférence même quand on sera revenu à du présentiel. Après je pense qu'on aspire à toutes à retrouver un travail en présentiel et à rencontrer les gens même si pas tout de suite parce que les conditions ne le permettent toujours pas et que c'est malgré tout un métier où on rencontre beaucoup de personnes différentes et où le risque est fort présent a donc et la visioconférence nous a pas mal été mais je pense que oui on aura peut-être plus facilement recours dans certains cas la visioconférence

-E : Ce sera moins une limite qui pouvait freiner avant ?

-I : Je pense oui, je pense qu'avant on ne proposait pas parce que ce n'était pas dans les moeurs enfin on proposait quand les gens étaient à l'étranger où ne savaient pas se déplacer du tout que maintenant je me dis si la personne a juste le temps de l'entretien mais n'a pas le temps pour faire le trajet par exemple parce que ça lui demande le double du temps en fait de faire et l'entretien et le trajet, je pense qu'on pourra envisager l'entretien par visioconférence. Ça a fait ses preuves...Enfin on a peu de recul, on a un an de recul sur les engagements qu'on a fait en visio mais je pense quand même que l'outil ne fonctionne pas trop mal et quand même fait des bons recrutements malgré cet obstacle de l'écran donc

-E : Et au niveau des profils est-ce que ça change par exemple enfin sans vouloir rentrer dans les clichés souvent dans les interviews que j'ai eu on parle que les seniors par exemple sont moins à l'aise avec tout ce qui est outil digital ?

-I : Ça ne m'a pas marqué franchement ! Et j'ai eu des jeunes qui ont eu des difficultés à se connecter donc non je n'ai pas du tout remarqué de différence et par contre j'ai eu des seniors qui s'en sortaient très bien donc non je ne dirais pas. Après ça doit sûrement arriver mais je pense qu'il y a des gens qui sont plus à l'aise avec les technologies que d'autres peut-être plus dans la tranche d'âge des seniors mais en tout cas ça ne s'est pas marqué dans les entretiens que moi j'ai eu

-E : Surtout que si vous recrutez des professeurs à mon avis ils ont dû aussi s'habituer à teams pour donner des leçons

-I : Tout à fait !

-E : Bon ben pour moi mais j'ai plus ou moins répondu à tout, merci de m'avoir accordé votre temps

-I : Je vous en prie ! Bonne continuation et bon courage pour votre mémoire !

-E : Merci !



