

## La conduite de changement stratégique d'un SIRH

Comment conduire le changement pour mettre en place un Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) au sein d'une entreprise mondiale du secteur de l'appareillage électrique ?

# hagergroup

**Quentin ROTH**

*Mémoire de Master 2 Ressources Humaines Apprentissage*

*Année 2015/2016*

---

**Tuteur entreprise**  
**Annie ROTH**  
**Hager Group**

**Tuteur universitaire**  
**Olivier BRAUN**  
**EM Strasbourg**

---

*« Puisqu'on ne peut pas changer la direction du vent,  
il faut apprendre à orienter les voiles »*

*James Dean, acteur américain (1931-1955)*

## Remerciements

En premier lieu, je souhaite remercier mon maître d'apprentissage, Annie ROTH, pour m'avoir accompagné tout au long de cet apprentissage, en me guidant et en m'épaulant quotidiennement durant ma mission. Je la remercie également pour les nombreux conseils qu'elle a su m'apporter, le temps qu'elle a consacré à me donner des pistes de réflexion, ainsi que pour toute la confiance qu'elle m'a accordé.

Par ailleurs, je remercie tout particulièrement mon tuteur universitaire, Olivier BRAUN, pour son suivi, sa disponibilité et les recommandations données. Je tiens aussi à remercier l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg et les intervenants professionnels pour avoir assuré la partie théorique de la formation.

Je désire aussi remercier l'ensemble de mes collègues qui ont su m'apporter soutien et bonne humeur au quotidien. Grâce à eux, la réalisation de mon Master 2 Ressources Humaines s'est déroulée dans de bonnes conditions, ce qui a favorisé mon intégration dans l'entreprise.

Enfin, je tiens à remercier mon entourage professionnel et personnel m'ayant aidé dans la recherche des bonnes informations, pour avoir répondu à mes nombreuses questions et ayant donné un avis critique sur mon mémoire. Chacune de vos contributions a permis de me faire grandir et de terminer mon cursus universitaire dans les meilleures conditions possibles.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 1 : Le SIRH et l'accompagnement au changement</b> .....	<b>9</b>
<b>I. Le changement induit par le déploiement d'un SIRH</b> .....	<b>9</b>
<b>A) L'importance croissante des SIRH pour les firmes multinationales</b> .....	<b>9</b>
1. Définition.....	9
2. Historique et évolution du SIRH.....	10
3. Les objectifs du SIRH .....	11
4. Le SIRH à l'international.....	13
<b>B) Les enjeux économiques du SIRH</b> .....	<b>15</b>
1. Les fonctionnalités du SIRH et ses avantages.....	15
2. Le marché des SIRH.....	18
3. Analyse détaillée du SIRH Formation.....	20
<b>C) Les défis de l'implantation d'un SIRH</b> .....	<b>23</b>
1. Les grandes étapes de mise en place d'un SIRH .....	23
2. Risques du SIRH.....	29
3. Le rôle des parties prenantes.....	29
<b>II. Conduite et accompagnement du changement</b> .....	<b>31</b>
<b>A) Qu'est-ce que le changement ?</b> .....	<b>31</b>
1. Définition.....	31
2. Le processus de changement.....	32
3. Ses objectifs et ses avantages.....	33
<b>B) Les acteurs du changement et leurs réticences</b> .....	<b>35</b>
1. Acteurs du changement.....	35
2. Réticences face au changement .....	38
<b>C) La conduite du changement</b> .....	<b>39</b>
1. Les étapes clés de la conduite du changement selon Kotter .....	39
2. Les cycles du changement .....	42
3. Outils de la conduite du changement.....	43

<b>Partie 2 : La conduite du changement de SIRH chez Hager-Group .....</b>	<b>51</b>
<b>I. Hager Group et sa stratégie de déploiement d'un SIRH globalisé .....</b>	<b>51</b>
<b>A) Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>51</b>
1. Hager Group dans le monde .....	51
2. Hager à Obernai .....	52
3. Le lien étroit entre la stratégie d'entreprise et la stratégie RH.....	53
<b>B) Vers un SIRH international commun : de Føederis à SuccessFactors .....</b>	<b>55</b>
1. Cadre du projet « Campus » .....	56
2. Le déploiement du module « Formation » .....	62
3. L'implantation du module Formation de SuccessFactors selon les 8 étapes de conduite du changement de Kotter .....	64
4. Le rôle des acteurs : Direction, RH, IT, managers, salariés .....	72
<b>C) L'organisation post-projet .....</b>	<b>73</b>
<b>II. Résultat de l'implantation de SuccessFactors .....</b>	<b>75</b>
<b>A) Les effets de la conduite du changement .....</b>	<b>76</b>
1. Détails de l'échantillon interrogé.....	76
2. Etude du ressenti du changement .....	77
<b>B) Analyse du déroulement du projet .....</b>	<b>85</b>
1. SWOT du module Formation - SuccessFactors .....	85
2. Axes d'amélioration du projet .....	86
3. Difficultés issues de l'étude .....	90
<b>C) Retour d'expérience du projet.....</b>	<b>92</b>
1. Théorie des leviers du changement.....	92
2. Rôle de la DRH dans la conduite du changement.....	93
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>97</b>
<b>Table de annexes.....</b>	<b>100</b>

## Introduction

Selon Yves-Frédéric Livian, l'organisation désigne « *l'action d'organiser, c'est-à-dire de définir un processus : structurer, délimiter, agencer, répartir et articuler* »<sup>1</sup>. De ce fait, il est primordial pour les entreprises de mettre en place des moyens de communication internationaux adaptés entre services et entre sites, notamment à travers les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Les NTIC désignent l'ensemble des techniques utilisées pour le traitement et la transmission des informations. Dans les entreprises, les NTIC sont utiles pour communiquer et pour partager des informations et des données. Elles peuvent se traduire par exemple par des Systèmes d'Informations (SI), un intranet, un serveur partagé ou encore des réseaux de discussion interne (Forum, communautés, tchats...). Depuis la fin du XXe siècle, les entreprises ont mis en place une multitude de logiciel de gestion pour gérer les différents besoins de chaque département : comptabilité, logistique, production, paie, temps de travail, formation... Ces logiciels se sont ainsi multipliés pour répondre aux attentes de chaque service et aux contraintes légales de chaque pays, notamment pour la fonction RH (Système d'Informations des Ressources Humaines).

Répondre aux besoins opérationnels des utilisateurs en supportant la stratégie de l'entreprise et en soutenant la politique RH, est l'enjeu primordial de la réussite de la mise en place d'un SIRH. L'harmonisation internationale des processus RH de l'entreprise est de plus en plus omniprésente par la mise en place transversale de SIRH. L'implantation d'un SIRH touche, pour la plupart du temps, l'ensemble des clients internes sans différencier la catégorie socio-professionnelle du collaborateur. Chaque personne ne dispose pas de la même approche face aux systèmes informatiques et à l'utilisation de ceux-ci. Il est important de pouvoir accompagner les utilisateurs sur un nouveau logiciel, en leur apportant l'ensemble des clés de réussite pour aborder le changement.

Quel que soit la taille et le secteur d'activité des entreprises, le *change management* reste au cœur des préoccupations des dirigeants. Ajuster des processus (souvent très) ancrés

---

<sup>1</sup> Livian J-Y, *Organisation : Théories et pratiques*, Ed. Dunod, 2008, page 8

et les réadapter aux contraintes légales, organisationnelles, humaines ou économiques devient un des enjeux majeurs d'une firme. Le changement peut donc être considéré comme un levier stratégique de performance. Le management du changement consiste à réaligner l'organisation avec considération et attention en fonction des besoins de l'environnement.

Toutefois, le changement peut faire face à certaines résistances telles que l'incertitude, une mauvaise communication ou des jeux de pouvoirs. C'est pourquoi il est essentiel de gérer efficacement le changement. Dans le cas d'une conduite du changement d'un Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH), celle-ci doit suivre des aspects d'anticipation, d'élaboration et de construction. En effet, ce système d'informations est au centre de la gestion administrative du personnel et du développement des collaborateurs, en imbriquant différents modules : gestion des temps de travail, recrutement, paie, gestion des compétences, formation, tableaux de bord sociaux... L'implantation d'un SIRH permet d'automatiser certaines missions des RH. A travers le SIRH, la fonction RH passe d'une simple fonction d'administration du personnel à un réel partenaire stratégique de l'entreprise (*business partner*). La réduction des tâches chronophages, par l'automatisation de processus RH, permet d'induire une plus grande performance de la fonction RH. En effet, le service RH pourra ainsi davantage se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Mettre en place un SIRH devient ainsi un enjeu stratégique du développement d'une entreprise.

C'est notamment le cas pour l'entreprise Hager Group qui m'a accueilli durant ces deux dernières années d'apprentissage.

Hager Group est une entreprise allemande familiale et indépendante qui fournit des solutions et des services pour les installations électriques dans les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. Son cœur de métier couvre une large gamme de produits et de services, de la distribution d'énergie électrique à la gestion technique des bâtiments en passant par le cheminement de câbles et les dispositifs de sécurité.

L'entreprise connaît un développement mondial important. Son implantation dans les pays asiatiques et sud-américains ne cesse de croître, tout comme le rachat de certaines sociétés de son secteur. Par sa politique de développement à long terme et ses projets

quinquennaux, Hager promeut une vision large sur l'avenir. L'entreprise est actuellement basée sur une organisation dite traditionnelle, selon des entités juridiques et des secteurs géographiques. Toutefois avec sa forte croissance internationale, l'entreprise a désormais pour ambition, dès 2016, de tendre vers une organisation matricielle où la gestion des personnes est regroupée selon des compétences similaires et des domaines d'activités analogues. L'organisation générale de l'entreprise se voit donc modifiée et cela entraîne une réadaptation complète des processus et des logiciels de gestion.

La volonté d'Hager Group est de disposer d'un système de gestion des RH harmonisé et similaire. C'est pourquoi, le choix a été fait de développer le système Success Factors avec 4 modules : la gestion des données, le recrutement, la formation et l'entretien annuel. Ce changement de logiciel est un processus long. Les tout premiers échanges sur le sujet ont démarré en 2011, et le projet ne se terminera qu'en 2016, après le *Go-Live*<sup>2</sup> global.

Dès lors, comment accompagner de façon pertinente la conduite du changement d'un nouveau logiciel RH ? Quels impacts peuvent avoir la mise en place d'un tel projet sur l'organisation ? En quoi le rôle des acteurs est-il prépondérant au pilotage efficient de l'implantation d'un nouveau logiciel RH ?

La problématique qui se pose ici est : « **Comment conduire le changement pour mettre en place un Système d'Informations des Ressources Humaines au sein d'une entreprise mondiale du secteur de l'appareillage électrique ? Quels sont les rôles du service des Ressources Humaines pour assembler et fédérer les salariés autour de ce type de projet d'entreprise ?** »

Pour répondre à cette problématique, nous allons développer notre réflexion autour de deux axes. Dans un premier temps nous étudierons l'implantation d'un Système d'Information des Ressources Humaines dans l'organisation et l'accompagnement au changement. Puis enfin dans un second temps, nous analyserons cette conduite du changement d'un SIRH au sein de Hager Group, ses effets au sein de la fonction Ressources Humaines et l'accompagnement des managers opérationnels et des salariés dans l'utilisation

---

<sup>2</sup> Go-Live = lancement/déploiement



de nouveaux outils RH. A ce titre, j'ai réalisé des observations au sein de l'équipe projet, effectué des questionnaires aux utilisateurs du système (RH, managers et salariés), participé à des réunions de l'équipe projet, contribué à la mise en œuvre et au déploiement du système, et mené un entretien exploratoire avec le chef de projet du module Formation. Mon étude se place ainsi principalement dans une démarche qualitative, longitudinale et vise à transformer les pratiques ayant trait à la formation. Il s'agit d'une recherche action pour laquelle nous n'avons pas créé l'outil informatique en interne. Mon analyse pourra être utile à tout dirigeant, Directeur des Ressources Humaines, Responsable des Ressources Humaines, Responsable Formation & Développement des compétences, chef de projet ou consultant RH souhaitant mettre en place un nouveau logiciel de gestion des RH au sein d'une entreprise ou d'une administration.

# Partie 1 : Le SIRH et l'accompagnement au changement

Dans cette première partie, nous analyserons les tenants et les aboutissants du SIRH, ses enjeux et ses défis. Nous rapprocherons le déploiement du SIRH autour d'une méthode de conduite de changement qui est celle de Kotter. L'ensemble de cet exercice nous permettra de comprendre le changement dans sa globalité, et d'apporter des outils managériaux à utiliser en entreprise.

## I. Le changement induit par le déploiement d'un SIRH

### A) L'importance croissante des SIRH pour les firmes multinationales

#### 1. Définition

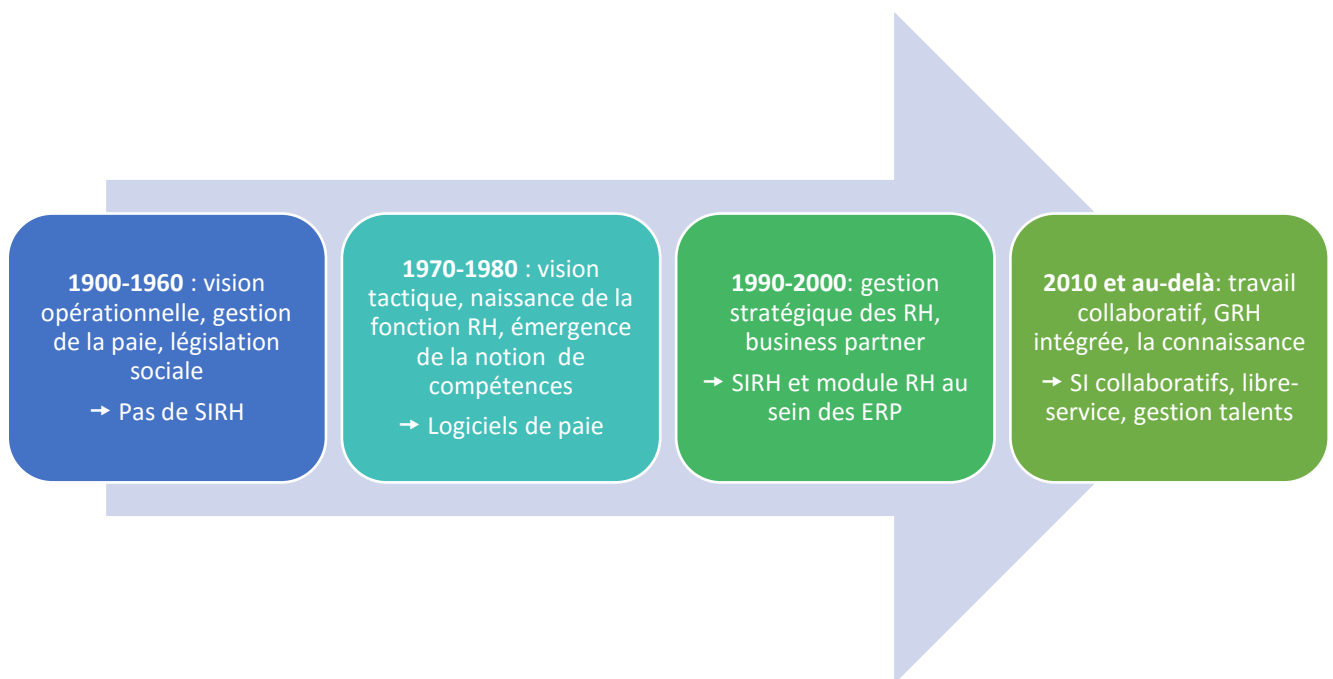
Au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, un SIRH relie le système stratégique de management de l'entreprise, le système stratégique de la gestion des ressources humaines, les objectifs de performance et les besoins opérationnels du business. Un SIRH s'inscrit ainsi dans l'organisation de l'entreprise et affecte considérablement son fonctionnement.

Selon Michael J. Kavanagh, un système d'information des ressources humaines peut se définir comme étant « *un système utilisé pour acquérir, stocker, utiliser, analyser, récupérer et distribuer des informations sur les ressources humaines de l'organisation. Un SIRH ne se résume pas simplement à un matériel informatique et des logiciels RH connexes. Même si un SIRH inclut du matériel informatique et des logiciels, il implique également des personnes, des structures, des politiques stratégiques, des procédures et des données.* ». Selon cette définition, un SIRH demande des moyens humains, financiers, organisationnels et structurels, respectant la stratégie globale de l'entreprise et s'inscrivant dans une démarche de développement du capital humain.

A l'heure d'aujourd'hui, un SIRH peut aussi se définir comme étant « *un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi* »<sup>3</sup>. Cette définition met en lumière la complexité et la multitude de fonctionnalités dont dispose un SIRH, mais aussi l'ensemble de ses bénéfices pour les parties prenantes (service RH, manager et collaborateur).

## 2. Historique et évolution du SIRH

L'émergence des SIRH a débuté vers les années 1970, dès lors de la naissance de la fonction RH dans les entreprises. Initialement, le SIRH était principalement utilisé pour gérer la fonction paie. Benchemam & Galindo (2009) présente l'évolution de la gestion des RH et du SIRH comme tel :



Au sein de l'entreprise, le système d'information se retrouve à cheval entre l'organisation, le type de management et la technologie.

Ce système informatisé des RH évolue selon l'environnement et le contexte de l'entreprise. En effet, les réglementations légales, le marché du travail, les préoccupations

---

<sup>3</sup> Source web : Journal du Net : <http://journaldunet.com>

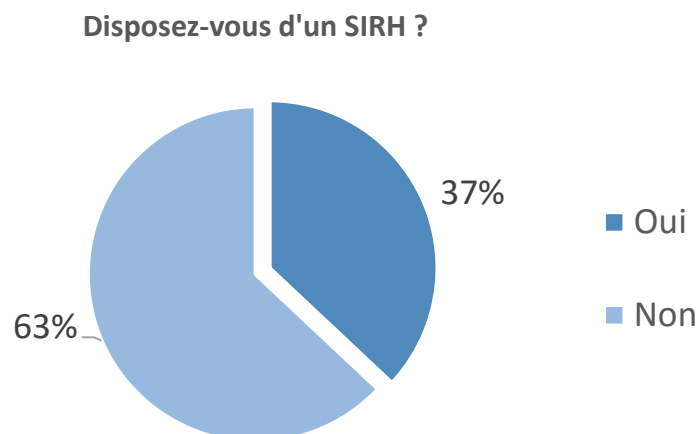
sociétales, les technologies, la concurrence et les recherches sur la GRH forment un ensemble d'acteurs externes influençant le SIRH d'une entreprise. En interne, les acteurs qui influencent le SIRH de l'entreprise peuvent être les compétences informatiques et ressources humaines, le projet d'entreprise, le système de management et la stratégie RH. (Climat social, productivité, taux d'accident de travail, recrutement, formation, qualité de vie au travail, sécurité au travail, politique de rémunération...)

Le SIRH peut répondre à différents besoins de l'entreprise et gérer, de manière automatique, différents aspects des ressources humaines : demandes de congés, accès à l'historique d'absence, gestion de planning, demande de formation, évaluation de ses compétences, saisie de notes de frais, paie du personnel, recrutement interne et externe, accès à son dossier personnel, etc...

Il est essentiel dès l'implémentation d'un SIRH de pouvoir mesurer le retour sur investissement de ce système. La valeur ajoutée est plus ou moins forte selon la réussite du projet. L'évaluation d'un SIRH se fait également par des fiches d'évaluation, des statistiques d'utilisation et de performance, et du feedback.

### 3. Les objectifs du SIRH

Au fil des années, nous avons pu observer une croissance constante de la mise en place de SIRH au cœur de la gestion des RH dans les sociétés. En effet, selon une étude réalisée par Baromètre RH le CXP & Bodet Software en 2014 sur un échantillon de 220 entreprises<sup>4</sup>, environ une sur trois dispose d'un SIRH :



Pour qu'une entreprise soit performante et qu'elle dispose d'un avantage concurrentiel, il est essentiel qu'elle dispose des meilleures compétences possibles. Le rôle du service RH au sein d'une entreprise est de valoriser et de gérer l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être de son organisation. Souvent, la fonction RH est perçue comme une simple fonction administrative, qui n'a pas sa place dans le business de l'entreprise et qui administre le personnel par la gestion de la paie. Afin d'évincer ces préjugés, il est important que le service RH puisse prendre sa place au sein du business et prouver qu'il est un véritable partenaire stratégique de la Direction. C'est pourquoi, afin d'avoir plus de temps à consacrer aux activités à plus forte valeur ajoutée, la plupart des services RH souhaitent mettre en place un SIRH.

Selon Laval et Diallo (2007), le SIRH a un triple impact sur l'organisation :

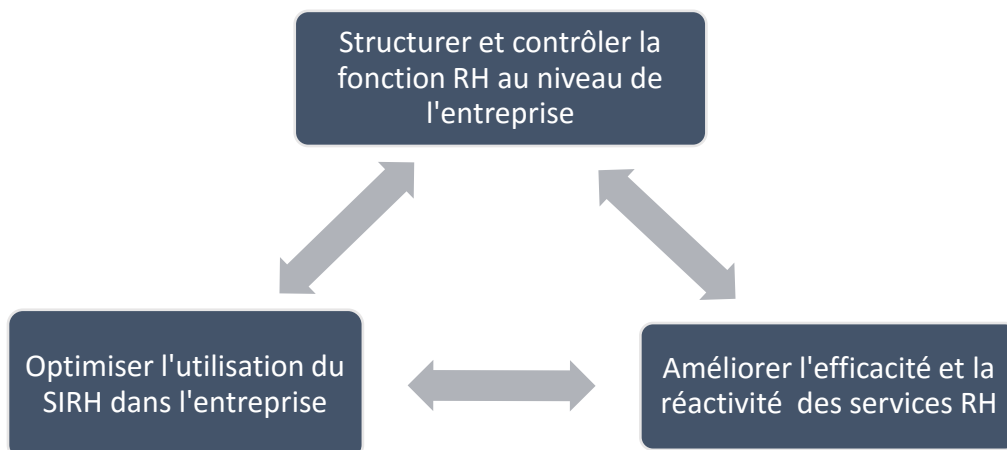
<b>Impact opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dimension administrative</li> <li>❖ Automatisation des flux (congés, absences, salaires, etc...)</li> </ul>
<b>Impact relationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Information partagée</li> <li>❖ Libre-service RH</li> <li>❖ Communication</li> </ul>
<b>Impact transformationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Décentralisation du management</li> <li>❖ Répartition du pouvoir</li> </ul>

S'équiper d'un SIRH permet de changer un système d'information obsolète tout en répondant à l'ensemble des contraintes légales et sociales. Un suivi et un accompagnement des managers et salariés ne peut se faire qu'en disposant d'une base de données solide avec des informations claires et pertinentes. De plus, construire un historique des données internes est un des éléments important pour avoir une vision stratégique à long terme pour l'entreprise.

Par ailleurs, à l'heure actuelle, le SIRH encourage de plus en plus le développement des compétences des collaborateurs. Les SIRH sont de plus en plus axés vers un mode d'utilisation collaborative, de manière partagée et en temps réel par tous les collaborateurs de l'entreprise. Le SIRH pousse les salariés à être acteur de leur propre développement. Cette nouvelle orientation du SIRH est d'autant plus concrète qu'avec les dernières modifications législatives en matière de formation, l'Etat lui-même incite les salariés à être moteur et acteur de leur développement personnel notamment par la mise en place du Compte Personnel de Formation (CPF).

#### 4. Le SIRH à l'international

Dans les entreprises internationales, les enjeux et les attentes liés au SIRH sont nombreux. En effet, il est essentiel pour les entreprises internationales d'harmoniser et d'uniformiser les pratiques des ressources humaines. L'enjeu pour l'entreprise est d'avoir un système global de la gestion des ressources humaines qui fonctionne selon les mêmes bases et principes. Un SIRH globalisée au niveau d'un groupe international va permettre de renforcer la place de la fonction RH dans l'entreprise. Les enjeux d'un SIRH globalisé sont représentés comme ceci :



Bien souvent, la mise en place d'un SIRH globalisé permet d'accroître la place de la fonction RH dans les plus petites entités car, par le processus d'apprentissage, elles apprennent de la maison mère ou de l'entité la plus développée. Toutes les entités d'une

même entreprise internationale sont mises sur le même piédestal par une gestion commune et identique. De plus, le choix du SIRH est le plus souvent guidé par l'orientation de l'axe stratégique de l'entreprise et son style de management. Les avantages escomptés de la mise en place du SIRH s'orientent vers une économie financière. (Gain de temps et d'argent)

Le SIRH transversal au niveau international nécessite beaucoup de communications entre les différentes entités. Les gestionnaires des différents pays doivent être coordonnées dans leurs actions pour atteindre une réussite maximale des missions du SIRH. Il est donc très important de connaître à la fois les modes de fonctionnement, les processus RH, ses interlocuteurs à l'étranger et les pratiques/cultures.

Au niveau international, le SIRH acquiert un rôle d'intégration à l'ensemble des pays du groupe pour soutenir la politique générale de l'entreprise. Le SIRH rassemble les cultures, valorise les bonnes pratiques locales et étend des processus communs en enlevant les frontières. La mise en place du SIRH international tend vers une vision globale de l'entreprise en retirant au maximum les aspects locaux : l'entreprise (et la GRH) est perçue dans son ensemble dans tous les pays.

Toutefois, dans certains cas, l'objectif de standardisation des procédures et de la GRH au niveau international prend l'effet contraire et accentue les différences locales pour renforcer la diversité des pratiques RH.

## B) Les enjeux économiques du SIRH

### 1. Les fonctionnalités du SIRH et ses avantages

Compte-tenu de sa place dans l'organisation et dans la gestion des ressources humaines, le SIRH a un impact sur l'efficacité de la fonction RH, sur ses objectifs stratégiques et sur ses processus traditionnels :

<b>Efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Accroître l'efficacité administrative</li><li>❖ Réduire les coûts</li><li>❖ Standardiser, unifier les pratiques et processus RH</li></ul>
<b>Objectifs stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Améliorer l'orientation stratégique de la fonction RH</li><li>❖ Améliorer l'approche client et la qualité des services</li><li>❖ Mettre à disposition un tableau de bord RH pour une meilleure performance organisationnelle</li></ul>
<b>Virtualisation des processus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Accompagnement de nombreuses activités de la fonction RH par le Web (e-learning, e-recruiting, etc...)</li></ul>

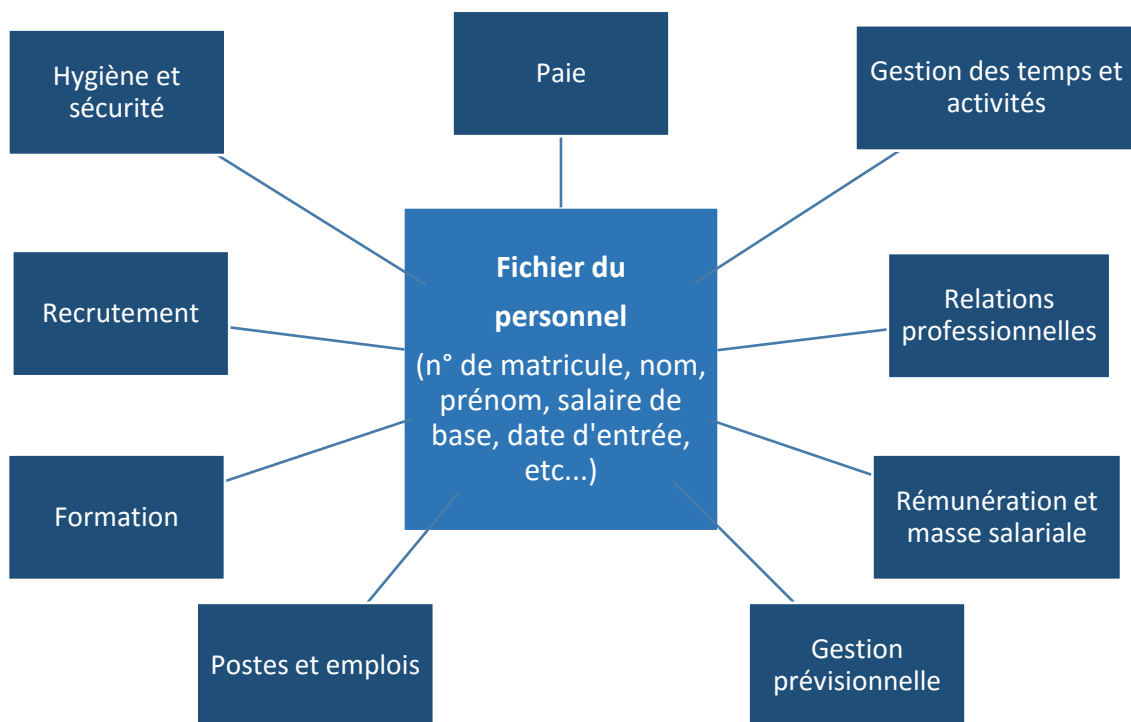
Norbert Alter (1999) synthétise les fonctionnalités d'un système d'information autour de 6 différents types d'opérations :



Cette représentation de Norbert Alter donne une base de gestion commune de tous les SIRH. Ces opérations peuvent prendre plus ou moins d'ampleur selon le domaine RH du système.



Selon P. Gilbert (2006), « il faut aujourd’hui considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d’activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l’organisation du SIRH ». Il propose également une représentation des processus RH, avec au cœur de ce processus, le fichier du personnel, ce qui met en évidence l’importance du dossier individuel dans la GRH :



Le fichier du personnel doit être l’élément central de la gestion des ressources humaines, c’est-à-dire que ses informations doivent facilement être exploitables pour tous les modules du SIRH.

Par ailleurs, selon Bernard Just (2010), le SIRH est organisé sous 9 processus majeurs qui relèvent de la gestion administrative et réglementaire, de la gestion individuelle ou collective des ressources humaines<sup>5</sup> :

	Gestion administrative et réglementaire	Gestion individuelle	Gestion collective
e-GRH	Gestion administrative	Recrutement	Contrôle de gestion sociale
	Gestion des temps et activités	Formation	GPEC
	Paie	Performances, entretiens	Rémunération et avantages sociaux
<i>Reporting</i>			

La gestion de l'ensemble de ces processus RH demande une informatisation de ces systèmes. Tous ces processus peuvent être gérés via un SIRH. Il convient ainsi de bien choisir et définir le SIRH à mettre en place dans l'organisation de l'entreprise.

Mettre en place un SIRH permet d'avoir une multitude d'avantages. Dans un premier temps, un SIRH permet d'améliorer la qualité des processus RH. En effet, les informations circulent plus rapidement et l'ensemble des données est stockée à un même endroit. Le service RH peut ainsi centraliser les informations sur son personnel tout en accélérant sa prise de décision sur les processus RH comme par exemple pour un choix de recrutement, un suivi du développement des compétences ou encore la gestion administrative du personnel avec la paie et les congés. La communication est ainsi facilitée.

Le SIRH permet également de gagner un temps considérable sur le travail administratif. Les processus sont automatisés sur un logiciel et le traitement des informations est simplifié. Le processus est défini de manière informatique et il n'est ainsi pas possible d'y déroger et de passer outre les règles mises en place. La gestion des processus RH est donc similaire et identique d'une personne à une autre, d'un service à un

---

<sup>5</sup> Source : [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/SIRH\\_et\\_GRH\\_.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/SIRH_et_GRH_.pdf)

autre, ou d'un pays à un autre. Disposer d'un historique des données internes permet de gérer un grand nombre de renseignements sur plusieurs années. Cet historique permet de comparer des données du personnel, de suivre l'évolution des informations et d'apporter un reporting au management des RH. Ce reporting est essentiel à la vision stratégique des RH car il apporte un véritable pilotage dans la prise de décisions. Les données deviennent plus fiables.

Dans une autre mesure, l'autre bénéfice du SIRH est de proposer une nouvelle organisation de travail aux managers et collaborateurs. Les données peuvent être partagées rapidement et être accessibles par tout le monde : il faut souligner l'importance accrue du partage des informations en temps réel par le SIRH. La relation entre service RH et le personnel peuvent être facilitées par la mise en place d'un SIRH. L'ensemble de l'entreprise peut ainsi travailler avec un objectif commun et une collaboration conjointe. Le principe de cogestion est au cœur de la mise en place d'un SIRH.

Nous pouvons résumer les avantages du SIRH par :

- Réduction des coûts opérationnels et augmentation de la productivité
- Partage des données en temps réel (facilite le transfert d'information et la communication) entre départements fonctionnels et les différents sites
- Uniformisation de la culture organisationnelle
- Standardisation des pratiques et élimination des informations redondantes
- Centralisation des informations et du processus de prise de décision

Grâce au SIRH, les processus deviennent plus efficaces, l'entreprise plus réactive et l'organisation plus productive.

## 2. Le marché des SIRH

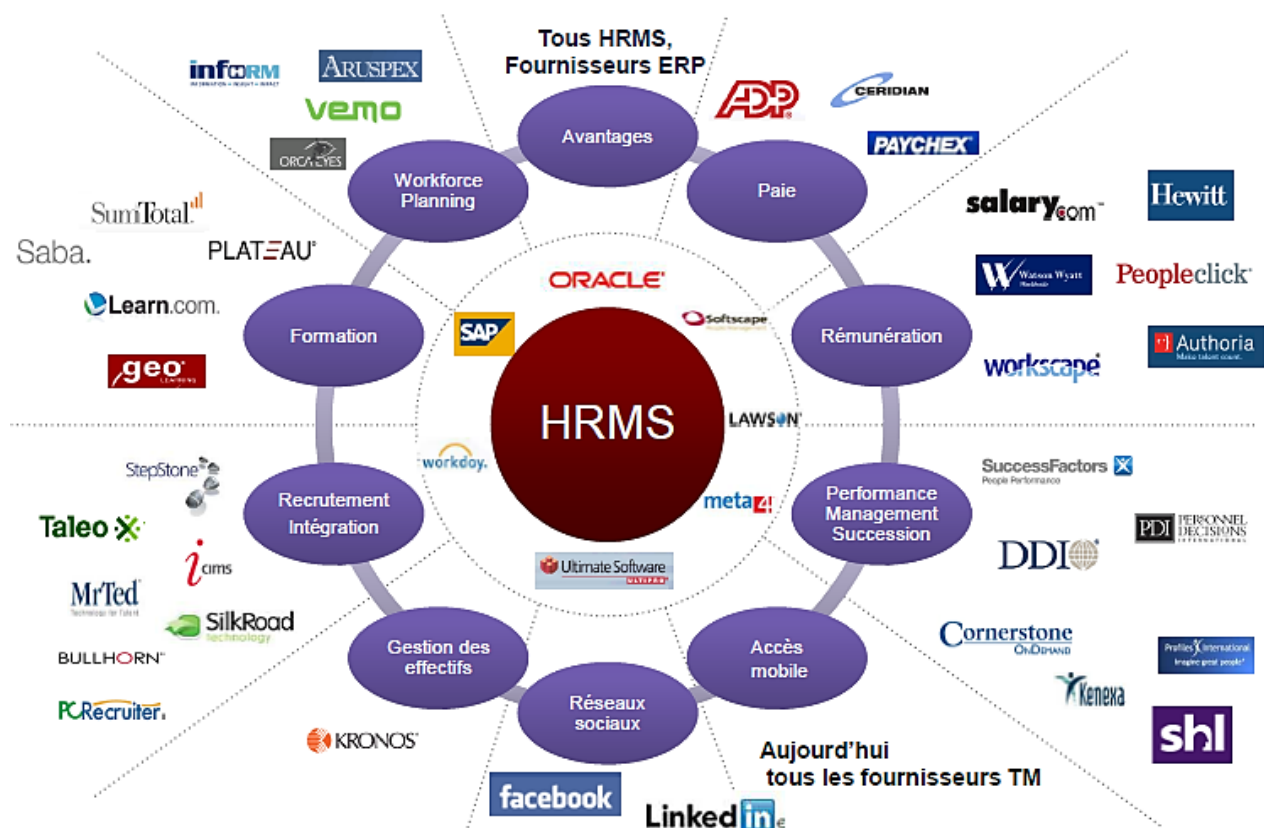
Afin de piloter sa stratégie RH, une entreprise dispose d'une multitude de choix de SIRH existant sur le marché. En effet, avec l'ère de l' « e-GRH », une multitude de logiciels ont émergé sur le marché pour répondre aux besoins de chaque domaine des Ressources Humaines, amenant ainsi une offre très diversifiée. Toutefois, chaque personne travaillant dans un domaine des Ressources Humaines devaient traiter ses informations et mettre à

jour son logiciel. Les passerelles entre logiciels RH étaient initialement peu existantes, ce qui à terme entraînait des écarts entre les programmes du même service RH.

C'est d'ailleurs le constat qu'a fait le magazine Entreprises & Carrières (2007) : « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) ressemble de plus en plus à un jeu de Lego®. Au programme : des solutions qui s'interfaçent à tous les étages ! Un véritable patchwork d'outils cohabite désormais dans cet écosystème qu'est devenu le SIRH ». L'objectif est donc d'uniformiser les bases de données RH pour centraliser l'information et la retrouver dans tous les modules du même système. Le risque d'erreur est limité car l'information devient moins facilement erronée, incomplète ou obsolète. L'ensemble des modules complémentaires d'un même SIRH forment un système complet.

En fonction de ses besoins (paie, formation, recrutement, gestion des effectifs...), l'entreprise peut faire un appel d'offres auprès de différents prestataires. En effet, par l'évolution des métiers RH et des besoins de plus en plus spécifiques des sociétés, les fournisseurs de système RH ont dû déployer divers logiciels.

Ceux-ci peuvent être répertoriés dans la cartographie des SIRH suivante :



Comme le démontre cette cartographie, le marché des SIRH est vaste et variée. Alors que certains SIRH répondent à une expertise spécifique dans un domaine RH particulier, de nouveaux SIRH ont été créés pour centraliser plusieurs fonctions informatisées des RH. Il convient ainsi de bien définir initialement les besoins réels de l'entreprise pour effectuer le meilleur investissement possible.

### 3. Analyse détaillée du SIRH Formation

D'après Bernard Just, le module Formation est l'un des plus anciens processus SIRH car il existe déjà en 1990 dans le modèle des SIRH.

Le module Formation a pour finalités de créer et gérer les principes de la formation (sessions de formation, stages) autour des objectifs individuels et collectifs de l'organisation selon un budget de formation défini. Le module Formation permet de réaliser les tâches courantes de la gestion de la formation comme l'enregistrement des sessions, l'inscription d'un stagiaire, établir un historique de formation, préparer les obligations légales (bilan social, ancienne déclaration 2483), évaluer les formations, gérer le budget (prévisionnel, engagé, réalisé), optimiser le plan de formation et suivre les coûts de formation.

Les fonctionnalités d'un SIRH Formation rejoignent l'apport théorique de Norbert Alter. En effet, nous pouvons résumer les 6 principaux rôles d'un SIRH Formation comme ceci : stocker, formaliser, communiquer, gérer les demandes de formation, gérer la mise en œuvre des formations et gérer le reporting. De manière plus précise, les 6 rôles correspondent aux objectifs suivants :

#### 1) Stocker

Il est nécessaire de récupérer et stocker toutes les informations nécessaires au suivi de l'activité formation et son pilotage. L'ensemble des données renseignées par les acteurs autour de ce processus formation permettront d'établir une analyse quantitative et qualitative. Les besoins en formation et les importants budgets qui sont alloués pour la formation demandent indéniablement une gestion précise et un solide pilotage des acteurs de la formation. Dans une autre mesure, le stockage informatique des données permet de

justifier légalement des activités RH de l'entreprise par exemple en France lors d'un contrôle URSAFF.

## **2) Formaliser**

Le management de la formation en France est complexe. Cette complexité est notamment le résultat des contraintes légales et administratives. C'est pourquoi le SIRH doit donner la possibilité de formaliser un nombre important de documents tels que la liste des participants, la feuille de présence, les notifications de formation, l'historique de formation ou encore le formulaire d'évaluation à chaud. Cette formalisation peut être mise en place par un système de *workflow* aux salariés (notifications par mail lors de chaque action : validation, envoi de formulaire, modification de formation...). Il est essentiel que la qualité de ce formalisme soit bonne pour que les informations qui circulent par le workflow soient pertinentes et permettent de gagner en valeur ajoutée dans le processus formation. Ce formalisme permet également d'établir un processus complet de gestion de la formation et de mesurer le retour sur investissement d'une formation (ROI). Le ROI passe notamment par l'évaluation à froid et l'appréciation des nouveaux résultats opérationnels de la personne formée sur son environnement. Par exemple quelques mois après la formation en management/leadership d'un manager, on pourra comparer le taux d'absentéisme des membres de son équipe avant et après formation, ou encore mesurer leur motivation et l'atteinte de leurs objectifs.

## **3) Communiquer**

L'avenir des SIRH ne pourra pas se faire sans leur ouverture aux personnels non RH, c'est-à-dire aux salariés et managers. Il faut impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'un objectif commun de développement des compétences. La formation dans l'entreprise ne peut pas être performante sans une communication efficace à la fois sur le contenu de la formation, mais aussi sur les parcours, sur les nouvelles formations, sur les dispositifs de formation ainsi que sur les volumétries réalisées. Le SIRH formation s'ouvre donc à une population bien plus étendue que seul le milieu RH. Le SIRH formation se doit donc de gérer l'ensemble du processus de formation. Les enjeux de l'ouverture globale du système sont un gain de temps, de qualité des informations et de partage.

#### **4) Gérer les demandes de formation**

Avec l'ouverture du système, les demandes de formation peuvent à la fois provenir des salariés, des managers mais aussi de l'organisation elle-même. L'organisation peut émettre des demandes de formation notamment lors de changements majeurs au niveau des processus déjà existants dans l'entreprise (Par exemple : nouvelle axe stratégique, développement de nouveaux produits, mise en place d'une nouvelle organisation, achat d'une nouvelle machine de production...). Les besoins en formation sont le plus souvent recueillis annuellement, mais elles peuvent aussi être pluriannuelles. Le développement de compétences peut aussi se faire via des parcours de formation prédéfinis. Les demandes de formation, choisies ou non dans un catalogue de formation numérique, feront l'objet d'un arbitrage dans le respect des budgets de formation définis.

#### **5) Gérer la mise en œuvre des formations**

La mise en œuvre des formations nécessite à la fois une gestion administrative et à la fois une gestion logistique importantes. L'étape de mise en œuvre des formations est essentielle dans le processus et il est important de pouvoir l'optimiser au maximum à travers le SIRH. En effet, le système relie directement le service RH avec les salariés en améliorant la communication et le partage d'informations. Le SIRH pourra ainsi par exemple proposer des dates de formations, envoyer les convocations, gérer la réservation de salles ou établir la feuille de présence. Le gain de temps sera donc conséquent dans le processus formation et pourra être établi en temps réel. Il est également important de souligner l'importance accrue de la gestion des formations internes par le SIRH : les entreprises souhaitent réaliser davantage d'économies financières en passant par un formateur interne, tout en valorisant l'expertise de cette personne. Le SIRH permet ainsi une meilleure gestion des connaissances et de l'expertise interne (*knowledge management*)

#### **6) Gérer le reporting**

Le reporting est la finalité du processus de formation. A travers un SIRH, il est très facile et très rapide de pouvoir consolider les données et piloter l'activité formation. Cette étape est nécessaire pour aider à construire les livrables légaux et sociaux tels que, jusqu'en 2014, la déclaration 2483 à la DIRRECTE, ou encore le bilan social à présenter aux institutions

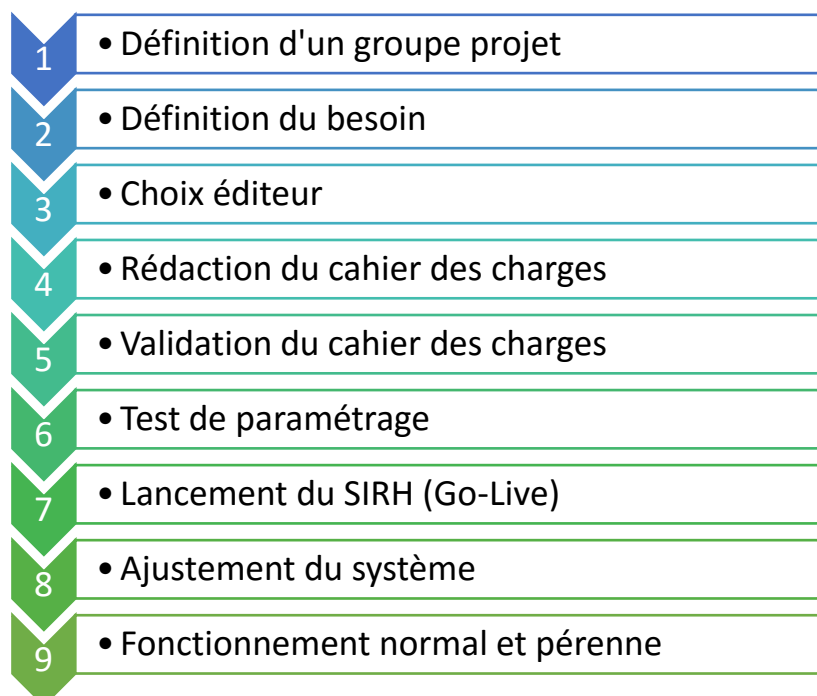
représentatives du personnel. Le reporting est important pour donner des informations objectives et rationnelles qui permettront d'orienter les axes stratégiques de l'entreprise. Ce reporting soutient également la traçabilité des informations relatives à la formation pour l'entreprise (orientation stratégique) et pour le collaborateur (plan de développement personnel). Le reporting est aussi indispensable en cas de contrôle et d'audit ISO par exemple. Le système permet d'assurer un meilleur suivi et un meilleur contrôle des processus.

D'après Bernard Just, pour gérer au mieux les rôles du module Formation, il faut regrouper la gestion de trois sous-processus de formation : la gestion administrative de la formation (plan de formation, déclarations légales...), le développement des compétences (inscriptions, évaluations...) et gérer un centre de formation (catalogue, cycles de formation, formateurs...)

## C) Les défis de l'implantation d'un SIRH

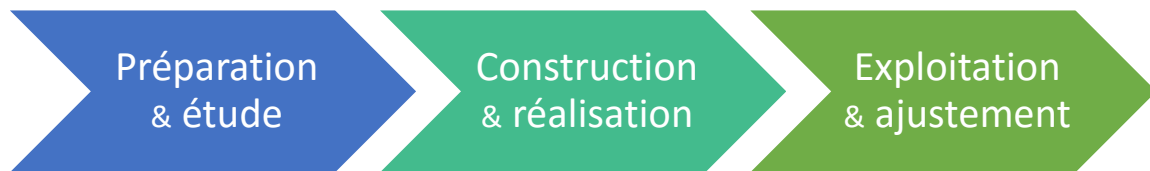
### 1. Les grandes étapes de mise en place d'un SIRH

Le déploiement d'un SIRH n'est pas un processus anodin. En effet, sa mise en place nécessite des ressources sur une longue période, d'où l'émergence et la construction d'un projet. Le pilotage de ce projet doit se faire de façon méthodique. Le respect des étapes du projet garantira une efficacité du système pour l'entreprise. Sa mise en place peut se résumer en 9 grandes étapes :





Ces 9 étapes clés s'inscrivent dans une construction chronologique et méthodique du projet : la phase de préparation (l'avant-projet), la phase de réalisation (le projet) et la phase d'ajustement (le post-projet).



- **L'avant-projet**

En amont de la réalisation et de la mise en place effective du SIRH, il existe différentes étapes de réflexion et d'études à instaurer.

Mettre en place un SIRH nécessite une équipe compétente et complémentaire. En effet, l'organisation du projet et la constitution des membres de l'équipe projet est un enjeu crucial pour la Direction et le chef de projet. Une équipe projet doit à la fois être constituée d'expert disposant d'une forte compétence technique dans le domaine des SIRH et des thématiques RH (formation, recrutement, paie...), et à la fois être constituée de personnes ayant des personnalités différentes et sachant travailler en équipe, c'est-à-dire des personnes disposant d'une compétence socio-psychologique. Cette complémentarité fera émerger davantage de nouvelles idées (innovation créatrice du projet) et fera prendre du recul à l'équipe projet sur ses actions. Le changement passe par une phase d'innovation. Un outil comme Foursight (Puccio, 2002) permettra de faire l'inventaire des profils de l'équipe projet et faire prendre conscience de l'effet de leurs préférences sur leurs façons de procéder en mode de résolution de problème. Cet outil donne la capacité de mieux se connaître mais aussi de mieux comprendre les autres dans leurs méthodes d'organisation et de réflexion. Foursight propose 4 types de profils différents :

Clarificateur	Idéateur	Développeur	Réalisateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pose des questions</li> <li>• Analyse une situation dans tous ses détails</li> <li>• Cherche une solution dès que le cadre est bien fixé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionnaire</li> <li>• Cherche de grandes idées qui pourraient changer le monde</li> <li>• Pense à beaucoup de possibilités</li> <li>• Emet des connexions inattendues entre un problème et une solution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aime que les choses soient réalisables et solides</li> <li>• Pense à tous les facteurs qui peuvent influencer son succès ou son échec</li> <li>• Planifie toutes les étapes</li> <li>• Agit dès tout est clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend les choses concrètes</li> <li>• Aime avoir des résultats</li> <li>• Se jette rapidement dans l'action</li> </ul>

La définition du besoin est, selon moi, l'étape déterminante de la mise en place d'un SIRH. Afin de définir le besoin SIRH il est essentiel tout d'abord d'observer et d'analyser l'existant. En effet, pour une réussite du projet, il faut connaître le contexte et la problématique d'entreprise, ainsi que les acteurs concernés. Il faut établir un état des lieux actuels des solutions informatiques RH déjà existantes, et comprendre la stratégie de l'entreprise pour convenir d'un SIRH en adéquation. L'analyse des écarts entre l'existant et les objectifs du projet permettra d'établir un planning et de définir les actions à mettre en œuvre. La définition du besoin doit recenser l'ensemble des process, des méthodes, des acteurs, et de l'organisation à venir au sein de l'entreprise. Il faut entrevoir le nouveau SIRH comme une fonction transversale entre les départements, et non pas uniquement au centre des RH. Le changement de SIRH a des impacts forts, que celui-ci se ressentent au niveau local (par pays) et/ou au niveau international. La globalisation du SIRH est essentielle pour répondre à des problématiques d'envergure internationale. C'est pourquoi il faut en amont bien définir le besoin, tout en réfléchissant aux impacts futurs et aux besoins de l'organisation dans sa globalité.

Le SIRH doit s'adapter aux contraintes et aux besoins des différents *business units*. Cette analyse du besoin et de ce vers quoi l'entreprise veut tendre nécessite une période d'investigation longue mais déterminante pour le projet. Avant de commencer son projet,

l'entreprise doit également comprendre que la mise en place du SIRH nécessite un fort investissement qui passe par la mise à disposition de ressources financières et humaines. L'entreprise doit pouvoir se donner les moyens d'arriver à ses fins stratégiques. Dans le cas contraire les investissements pourront avoir des effets néfastes et/ou nuls sur l'organisation.

Après avoir bien déterminé son besoin, l'entreprise doit désormais choisir le bon éditeur SIRH pour convenir d'un système informatique adapté à ses propres exigences. Ce choix d'éditeur passe notamment par un cahier des charges clair et congruent. Instaurer un cahier des charges permet de choisir le SIRH le plus pertinent. Le cahier des charges recense tous les besoins du SIRH et de formaliser précisément les attentes de l'entreprise. Ce cahier des charges met en avant l'ensemble des critères qui permettront de comparer les différentes offres de prestations des fournisseurs, mais aussi de prendre la décision finale sur le choix du SIRH. Les choix du SIRH évolueront selon le contexte de l'entreprise, sa taille, sa stratégie, sa politique RH, ses moyens techniques, ses moyens financiers, etc...

Par exemple, en matière de SIRH Formation, les critères pourront être définis en trois grands domaines :

- (1) **Le périmètre fonctionnel** ; gestion administrative et financière des formations, le reporting, l'ouverture et le partage du SIRH en interne et à l'externe, l'intégration de support pédagogique et des modes d'apprentissage...
- (2) **Le degré d'intégration** ; globalisation du système, intégration du talent management comme l'e-learning ou le social learning, gestion des données RH, passerelles entre les autres SIRH...
- (3) **La prestation de service** ; degré de spécialisation dans le domaine des RH, externalisation de services, hébergement des données, capacités relationnelles et d'accompagnement du prestataire...

La validation du cahier des charges doit être coordonnée entre l'équipe projet et la Direction. L'équipe projet devient ainsi un allié et un véritable partenaire pour soutenir la politique stratégique de l'entreprise. Cette phase de validation commune est essentielle pour éviter tout dysfonctionnement. La validation est une étape d'échange et de co-construction, pour promouvoir, entre les parties prenantes du projet, ses objectifs

principaux. La confirmation du cahier des charges fixe le cadre autour duquel le projet va s'articuler comme les ressources financières, les ressources humaines ou encore le planning prévisionnel. Par ailleurs, lors de cette étape, il devient impératif de consulter les instances représentatives du personnel pour les informer de la mise en place du projet et des modifications de processus.

- **La réalisation du projet**

Suite à la définition de son cadre et la confirmation de sa poursuite sur les grands piliers du cahier des charges, le projet va pouvoir petit à petit prendre forme et devenir plus concret : il s'agit de la phase de réalisation.

Avant de pouvoir déployer le nouveau système au sein de l'entreprise, il faut pouvoir tester un ensemble de paramétrage. En effet, l'éditeur met à disposition un SIRH le plus souvent « basique » qui n'est pas personnalisé aux besoins propres de l'équipe projet. C'est pourquoi, l'équipe projet doit pouvoir prendre la main et comprendre le fonctionnement du système. Comme évoqué plus tôt, le nouveau SIRH n'est pas simplement un nouvel outil innovant dépourvu de sens, mais il s'imbrique bien évidemment avec des systèmes déjà existant dans l'entreprise. La compréhension des passerelles entre les SIRH permet d'optimiser l'utilisation et l'efficacité du système. Le plus souvent, les tests de paramétrages met en relation l'éditeur du SIRH (prestataire) avec l'équipe projet. Une relation de confiance et de collaboration peut naître entre le prestataire et l'entreprise cliente.

Le nouvel SIRH a pour objectif de s'ordonner en fonction de l'organisation de l'entreprise. Il faut paramétrer un certains nombres d'éléments pour rapprocher l'outil au plus près de son utilisation finale. L'outil doit intégrer les besoins spécifiques de l'entreprise et prendre en compte l'ensemble des obligations légales et des règles internes. Cette phase de test et de paramétrage est essentielle pour la poursuite du projet car les phases d'ajustement après le lancement du système seront plus rapides et mieux adaptées. Il se met alors en place une infrastructure autour du projet (organisation et développement) et des outils de suivi comme un tableau de bord, des revues de projet ou un planning.

La réalisation du projet doit s'articuler autour d'un processus de contrôle et de surveillance. Le déroulement du projet nécessite un suivi rigoureux du chef de projet. Toutes

les étapes de réalisation doivent être maîtrisées. Il faut maîtriser les risques pour piloter le projet tout au long de sa durée de vie. La gestion des risques permet de préconiser un éventuel abandon du projet et d'assurer davantage sa réussite. Le rôle de leader du chef de projet est alors omniprésent car c'est lui qui sera le garant du maintien des délais et de la motivation des acteurs impliqués. L'objectif final ne doit jamais être perdu de vue.

Le *Go-Live* du système correspond à sa mise en service officielle, c'est-à-dire à son déploiement. Son lancement est le plus souvent perçu comme la phase finale du projet.

- **Le post-projet**

Toutefois, la phase d'après-projet ne doit pas être oubliée. En effet, les tests de paramétrages se font souvent sur des environnements dits de « test » où l'organisation de l'entreprise et tous les paramètres RH ne sont pas toujours déployés ou pensés. C'est généralement lors de ce moment que l'équipe projet doit faire face à de nouveaux problèmes et de nouvelles difficultés. Les limites du système apparaissent et il faut pouvoir résoudre les problèmes au plus vite pour garder de la crédibilité auprès des utilisateurs et faire du système un véritable outil quotidien. Le service après-vente de l'éditeur entraîne aussi des améliorations du système pour dénouer certains obstacles d'utilisation. Cependant, ces mises à jour engendrent des maintenances du système, qui peuvent être préventive, corrective ou évolutive. Le SIRH doit également être pensé pour qu'il puisse s'adapter selon l'évolution des lois, des métiers ou encore des technologies. Un processus d'amélioration continue se met ainsi en place pour atteindre une efficacité maximale. Le partage de connaissances (*knowledge management*) est l'élément clé qui va influencer la réussite du projet.

Au fur et à mesure du temps, le fonctionnement du système devient pérenne et il peut vivre quasiment de lui-même. C'est à ce moment que le SIRH arrive en phase de maturité et que l'utilisation est optimale. En phase de maturité, l'objectif pour la Direction est de calculer le retour sur investissement du SIRH. La place du reporting devient alors de plus en plus croissante. C'est lors de cette phase post-projet que l'on peut comprendre la réussite ou l'échec du SIRH.

## 2. Risques du SIRH

Toutefois, la mise en place d'un SIRH engendre des risques financiers, organisationnels, et humains. Modifier la gestion des ressources humaines par un nouveau système peut bouleverser l'organisation, entraîner des frustrations, des contestations, des conflits et zones d'ombres quant aux nouveaux processus mis en place.

L'un des risques est la disponibilité des utilisateurs. Les utilisateurs sont les clients finaux du SIRH. Ce sont eux qui devront être opérationnels et disponibles pour son utilisation. C'est pourquoi, il faut vérifier que le SIRH répondra à leurs attentes tout en leur étant accessible.

L'autre point de vigilance concerne la vérification de la correspondance entre la solution livrée et les besoins de l'entreprise. Le SIRH doit correspondre à la réflexion autour des nouveaux processus et de son sens dans l'organisation. Son choix doit être réfléchi et adapté au contexte, aux contraintes et aux règles propres à l'entreprise.

De plus, il est important que le transfert et la reprise de données préexistantes dans le nouveau SIRH soit possible. Cet élément technique ne doit pas être pris au dépourvu car les données de base sur le fichier du personnel sont centrales. D'où l'intérêt et l'attention à porter sur le fait que les données déjà existantes soient transposables dans le nouveau SIRH.

## 3. Le rôle des parties prenantes

Lors de l'implantation d'un SIRH, un nombre important de personnes est mobilisé. En effet, généralement l'équipe projet constituée, se doit de travailler avec plusieurs acteurs comme le service des Ressources Humaines, le service informatique, le service Finance & Comptabilité ou encore les managers. Le rôle joué par chacun des acteurs est prépondérant à la bonne mise en place du SIRH, plus encore si celui-ci est un système collaboratif et partagé.

Le service des Ressources Humaines joue un rôle fondamental dans la bonne mise en œuvre du SIRH dans la mesure où ils sont les ambassadeurs du système et les porteurs du projet. A travers le SIRH, c'est toute la fonction RH qui est représentée et visible aux yeux des salariés. De par sa position dans l'organisation, le service des Ressources Humaines se

doit de communiquer clairement sur le projet, de proposer des solutions en cas de réticences des utilisateurs, et de supporter le SIRH comme étant vecteur de valeur ajoutée pour l'ensemble de l'entreprise. C'est le service des Ressources Humaines qui doit être le premier acteur convaincu de l'utilité et des avantages procurés par le système.

Le service des Ressources Humaines ne peut cependant pas supporter seul le poids de ce projet et sa bonne mise en œuvre. C'est pourquoi, une étroite collaboration avec le service informatique doit naître, afin d'être efficient dans le déroulement du projet. Le service informatique déploie l'ensemble des outils et s'assure du bon fonctionnement technique du système. Le service informatique doit se charger de veiller à la maintenance du système et d'être force de proposition pour amener vers des axes d'amélioration, tout en étant proche du business et à l'écoute des besoins sur service Ressources Humaines. Le service des Ressources Humaines devient ainsi un client interne du service informatique.

Lors de la mise en place d'un SIRH collaboratif qui est utilisé par tous les collaborateurs de l'entreprise, les managers ont une place essentielle dans la communication de celui-ci. En contexte de changement, les managers sont au cœur du sensemaking. Le sensemaking a été introduit par Karl E. Weick, et, se définit comme étant le processus par lequel les individus donnent du sens à une expérience. Selon Floyd et Wooldridge (2000), les managers « *peuvent être perçus comme des membres clés de l'organisation étant donné que ce sont les intermédiaires entre la Direction et l'ensemble des salariés* »<sup>6</sup>. Par ailleurs, Balogun et Johnson (2004) précisent que « *les managers sont en charge d'opérationnaliser les initiatives de changement et d'aligner les objectifs de leurs unités avec ceux émanant du sommet de l'entreprise* ». Les managers occupent donc une critique au sein du processus de changement organisationnel. Il faut mettre tous les moyens en œuvre pour pouvoir les convaincre de l'intérêt du SIRH afin qu'ils puissent ensuite être des porte-parole de l'entreprise aussi bien à l'interne vis-à-vis de leurs équipes, qu'à l'externe vis-à-vis de leurs contacts extérieurs. Leur place de leader d'une unité organisationnelle les rend prompt à diffuser et à récolter de l'information. En tant que porteur du projet de changement d'un SIRH, il faut ainsi être capable de les accompagner et de leur transmettre les bonnes

---

<sup>6</sup> Guilmot N. & Vas A., *Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking – Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel*, ESKA, 2012, Vol. XVIII, pages 77 à 99

informations au bon moment. L'utilisation qu'en feront les salariés et le regard apporté au SIRH par l'entreprise dépendra ainsi principalement des managers. Si un SIRH est bien perçu, c'est qu'il a répondu aux attentes du business, que ses processus ont été intégrés et que le plan de communication et de formation ont été adaptés. Il est par ailleurs recommandé de consulter en amont, des personnes clés de l'organisation en réalisant un échantillonnage selon différents critères (fonctions, postes, lieux de travail, nationalité, ancienneté dans l'entreprise, capacités d'analyse, etc...) pour leur présenter le SIRH et les faire tester. Des axes d'améliorations, des remarques et des suggestions pourront alors émerger. Cela permettra à l'équipe projet de « prendre la température » et de s'assurer que les processus et le SIRH choisis soient en phase avec les besoins internationaux du terrain.

## II. Conduite et accompagnement du changement

L'école de pensée des évolutionnistes, amenée par Darwin, met en évidence le caractère indéniable du changement dans l'organisation. Selon les Darwinistes, l'ensemble des mutations faites dans un environnement n'a pu se faire que par les êtres les plus forts et les plus résistants. Le changement et l'adaptation deviennent indispensables pour survivre dans l'environnement. La clé de réussite du changement émanerait donc d'une forte anticipation et préparation en amont.

### A) Qu'est-ce que le changement ?

#### 1. Définition

Selon David Autissier, le changement peut être défini comme étant « *une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel (culture client) et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire et/ou sous la contrainte* »<sup>7</sup>.

En réalité, lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée. Selon Weick (1995), « *ils commencent alors à agir de façon plus*

---

<sup>7</sup> [http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3\\_Autissier\\_seminaire\\_CDC\\_2012.pdf](http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf)



*consciente et moins automatique et cherchent à travers des interactions avec leurs pairs à comprendre ce qui se passe autour d'eux. En d'autres mots, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure. ».* Il existe une relation d'interdépendance entre les individus lors d'un changement. En effet, dès qu'un élément change, tous les groupes doivent s'adapter à ce changement sinon il existera des problèmes et des distorsions.

A travers cette définition, nous pouvons comprendre que le changement est la conséquence de 3 facteurs différents : la pression interne (réparer des dysfonctionnements internes selon la volonté de la Direction ou de groupe influent), la pression externe (adapter l'entreprise à l'évolution de son environnement pour répondre à une nouvelle contrainte), et, la crise/rupture (déstabilisation qui provoque un fonctionnement différent et qui favorise la prise de conscience).

FACTEURS INTERNES	FACTEURS EXTERNES	CRISE / RUPTURE
Organisation du business	Environnement légal et	Grève
Stratégie d'entreprise	règlementaire	Perte de marché
Finance	Concurrence	Mise en place de
Développement de l'entreprise	Client et fournisseur	nouvelle technologie
Efficiéce homéostatique <sup>8</sup>	Marché boursier	
Création de nouveaux produits	Evolution socio-culturelle	
Culture d'entreprise	Croissance économique	
	Innovation technologique	

L'ensemble des facteurs du changement sont donc étroitement liés à la stratégie de l'entreprise.

## 2. Le processus de changement

Le changement fait la transition entre le présent (l'existant) et le futur (l'avenir). C'est une phase de rupture. Le changement correspond ainsi à un processus dynamique, car le

---

<sup>8</sup> Définition : « Niveau d'efficiéce le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'organisation » - Bédard & al. , *La Gestion des Organisations*, Ed. La Chenelière, 1995

changement n'est pas ponctuel, il est régulier et constant dans les organisations. En effet, le changement fait partie du quotidien des directeurs, des managers et des collaborateurs.

Kurt Lewin (1947) a distingué 3 grandes phases dans ce processus de changement :



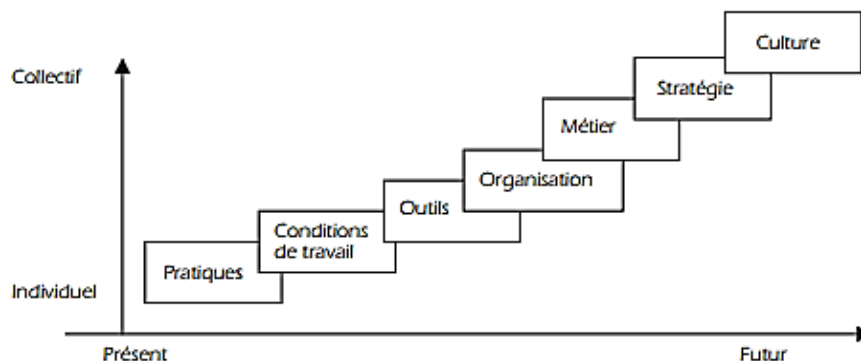
Le changement entraîne de l'incertitude, une piètre communication, des luttes de pouvoir et le chaos. C'est pourquoi il faut être capable de le manager. Cette conduite du changement passe principalement par :

- Adhésion et acceptation du changement
- Communication
- Coordination et implication
- Planification du temps de changement
- Accompagnement

### 3. Ses objectifs et ses avantages

Le changement a pour objectif de modifier les habitudes et les principes mis en place dans l'organisation afin d'accroître les gains financiers pour l'entreprise. Pour arriver à ses fins d'économies financières, le changement impacte 4 principales thématiques qui sont les processus, les logiciels informatiques, l'organisation/structure, et les Hommes. David Autissier & Jean-Michel Moutot émettent le fait que « *le changement est une rupture lorsque les éléments suivants sont transformés les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir-faire de*

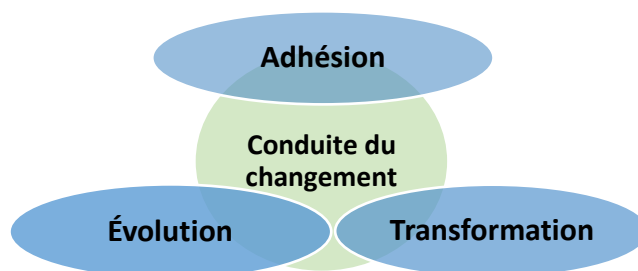
*l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) »*<sup>9</sup>. Les lieux de changement peuvent être exprimés selon une transformation sur l'individu (individuel/collectif) et au niveau de la temporalité (présent/futur) :



L'entreprise peut pérenniser son activité et développer de nouveaux marchés par la conduite du changement. C'est également l'opportunité pour l'entreprise de détecter les hauts potentiels de son organisation. Le changement pourra permettre de promouvoir et fidéliser les talents.

Dans une autre mesure, les salariés peuvent développer de nouvelles compétences, accroître leur potentiel (évolution professionnelle horizontale et verticale) et entretenir un sentiment d'appartenance avec l'entreprise. Les gains financiers de l'entreprise peuvent également se déporter sur les salariés à travers des primes.

Les liens entre les salariés et la Direction deviennent étroits lors d'une transformation. Le changement respecte un triple objectif : **l'adhésion** des parties prenantes (marketing RH interne), la **transformation** (réalisation du changement, mise en place d'actions...) et **l'évolution** (de nouvelles pratiques à l'intégration de la culture d'entreprise).



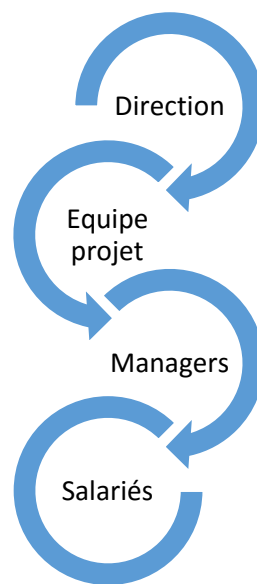
<sup>9</sup> David Autissier & Jean-Michel Moutot, *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 2013

## B) Les acteurs du changement et leurs réticences

### 1. Acteurs du changement

Être capable de conduire le changement commence par s'entourer des bonnes parties prenantes concernées.

Le changement organisationnel au sein d'une entreprise s'initie par un groupe d'acteurs ayant des responsabilités, des champs d'actions et des contributions différentes selon leur position. Nous pouvons résumer les acteurs du changement autour de 4 piliers :



La taille et la composition de ces groupes varient selon le projet du changement. Le plus souvent, l'impulsion de la volonté de changement organisationnel provient de la Direction avec des directives descendantes vers l'équipe projet, puis vers les managers et les salariés. L'intérêt porté au changement par chacun de ces groupes est fondamental.

- **Direction** ; c'est elle qui met à disposition des ressources financières et humaines pour l'équipe projet.
- **Equipe projet** ; c'est l'équipe qui mène le changement, organise et pilote le projet. Elle est responsable du bon déroulement du projet.

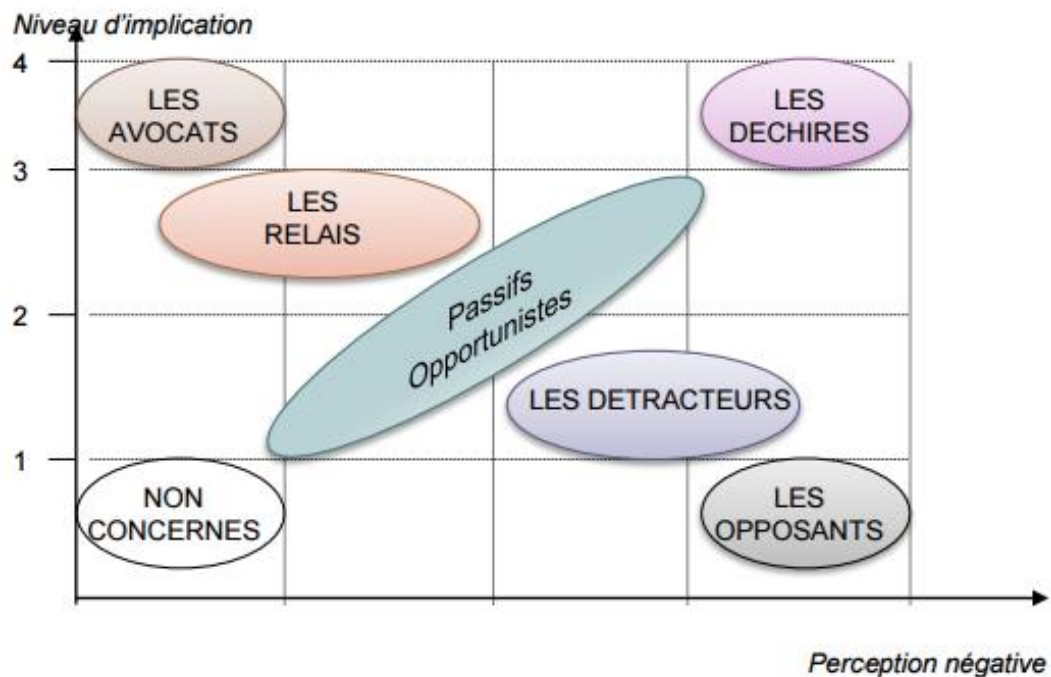
- **Managers** ; en tant que qu'intermédiaire entre la Direction et les salariés, ceux sont eux qui sont les principaux contributeurs du changement. Il faut réussir à les convaincre. Les managers agissent en tant que médiateurs entre le top management et le reste de la communauté. A cet égard, Balogun et Johnson (2004) ajoutent que « *les managers sont en charge d'opérationnaliser les initiatives de changement et d'aligner les objectifs de leurs unités avec ceux émanant du sommet de l'entreprise ils occupent par conséquent une place critique au sein du processus de changement* »<sup>10</sup>
- **Salariés** ; mobiliser et impliquer les salariés est la condition sine qua none de la réussite du changement. Il faut pouvoir les informer, les former et les accompagner dans l'ensemble des étapes du changement. A défaut, un ensemble de crise peut se former et être signe d'un mal-être et d'une souffrance au travail. Les dysfonctionnements peuvent être lourds pour l'entreprise (absentéisme, baisse de productivité, grève...)

Alors que le changement peut être subi ou choisi, sa perception reste subjective et imprévisible. Le changement demeure une altération de la réalité de l'individu qui l'oblige à modifier ses habitudes au profit supposé d'une amélioration postérieure. De par ce biais, il faut adapter le discours, la communication et la formation selon les parties prenantes pour créer une conduite du changement personnalisée et réussie.

---

<sup>10</sup> Guilmot Nathalie et Vas Alain, « Les cadres intermédiaires au coeur du sensemaking » Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 Vol. XVIII, p.77-99. DOI : 10.3917/rips.045.0077

Il est possible de catégoriser les acteurs selon leur niveau d'implication et leur niveau d'adhésion, face à la mise en place d'un changement :



Certains acteurs seront plus enclins à apprécier le changement et en être des ambassadeurs, alors qu'à l'inverse d'autres y seront opposés, non concernés ou encore passifs.

Les proactifs du changement sont les personnes qui sont favorables au changement et en sont les prescripteurs. Pour eux, le changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeur. Il représente 10% des personnes lors d'un changement.

Les opposants au changement symbolisent 10% des acteurs. Ils sont contre le changement et préfèrent garder la situation existante. Ils avancent toujours des arguments contre le changement.

Les passifs sont les personnes les plus représentées par 80% de la population. Les passifs restent en attente de résultats probants et veulent constamment être sécurisés. Lors d'un changement, le principal travail d'argumentation doit se faire auprès de cette population. En effet, pour que le changement réussisse il faut convaincre les passifs pour les rallier au changement.

## 2. Réticences face au changement

Lorsqu'il est mal préparé, le changement entraîne chez les individus concernés, une appréhension de l'avenir, de l'incertitude et de la perte de l'acquis. Le changement sort l'individu de sa zone de confort et de ses habitudes. L'individu crée alors une forme de résistance face au changement.

Selon Kotter et Schlesinger, cette résistance se manifeste principalement dans 4 cas différents :

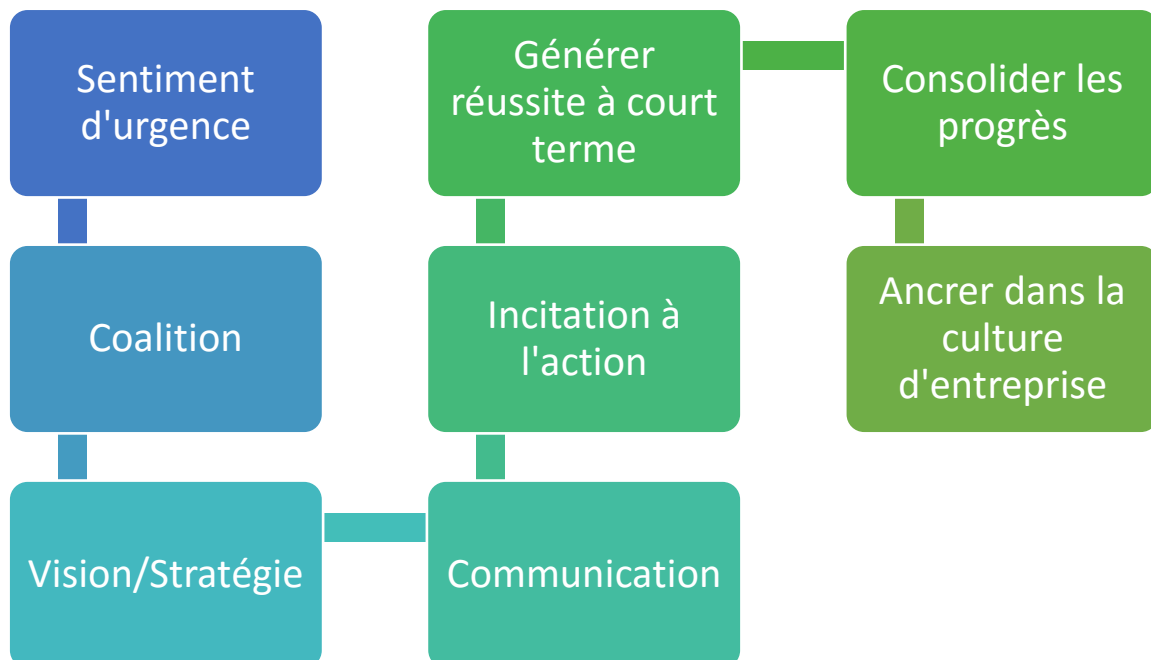
- 1) **Intérêt individuel prime sur l'intérêt de l'organisation** ; les intérêts propres à l'individu sont plus importants pour lui que les intérêts collectifs. C'est ce qu'on appelle un conflit d'intérêts, l'individu a le sentiment qu'il a plus à perdre qu'à gagner avec le changement
- 2) **Manque de confiance dans les stratégies amenant le changement** ; l'individu n'a pas de vision suffisamment large et clair du changement et n'en comprend pas les objectifs. L'individu craint le futur et souhaite rester dans sa zone de confort qui lui donne confiance. Il peut y avoir une information inadaptée et des problèmes de transmission
- 3) **Peur face à l'inconnu** ; l'individu craint le changement dans la mesure où il a peur de ne pas pouvoir apprendre de nouveaux comportements et de nouvelles méthodes de fonctionnement. Dans ce cas, la stabilité du travail prime avant tout, tout comme le sentiment de sécurité. L'individu a besoin d'être rassuré et accompagné.
- 4) **Processus de changement perçu différemment entre les stratèges et les managers** ; la communication autour du changement n'est pas forcément transparente et les mutations sont comprises d'une autre manière dans l'organisation. Le poids de l'importance du changement n'est pas similaire entre les managers et stratèges. Des désaccords et des conflits de compréhension peuvent apparaître.

## C) La conduite du changement

La conduite du changement ou *change management* est l'élément prépondérant de sa réussite. Le changement se prépare et se pilote, sans quoi les efforts fournis seront nuls. C'est pourquoi il est important de connaître les principales étapes du changement et de mettre à disposition de l'organisation, des outils pour pouvoir réussir à changer.

### 1. Les étapes clés de la conduite du changement selon Kotter

John P. Kotter, professeur à Harvard Business School, décline le changement en 8 grandes étapes :



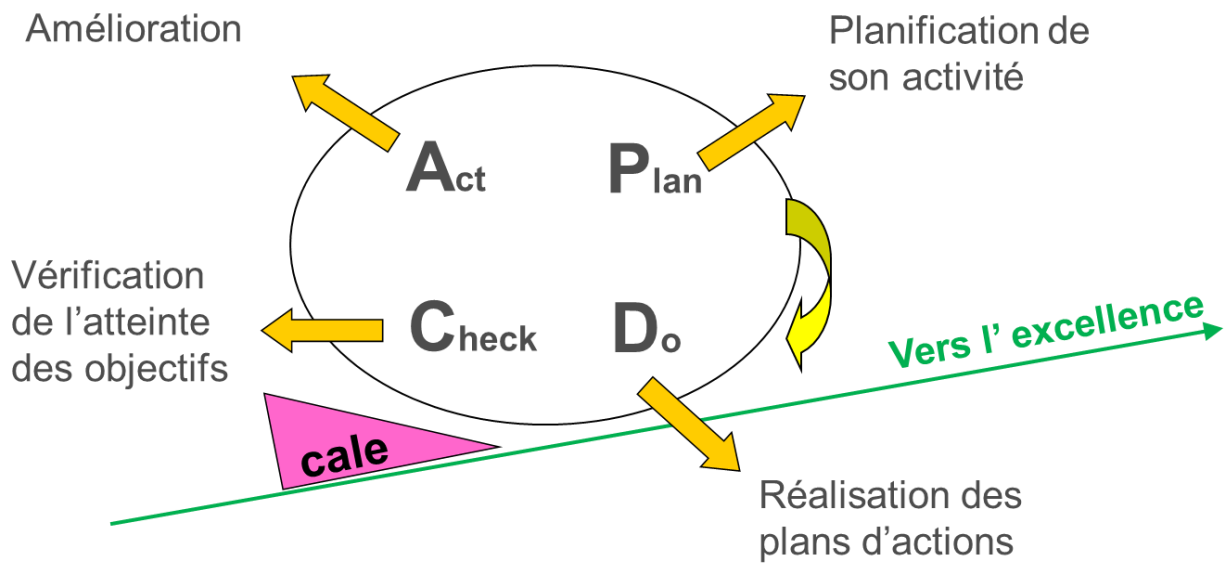
- 1) **Créer un sentiment d'urgence** ; il faut transmettre le sentiment d'urgence de changement pour que les parties prenantes prennent conscience qu'il est temps de changer et que cela ne peut plus attendre. Ce sentiment d'urgence va pouvoir multiplier les efforts fournis par les acteurs. Cette communication passera par le côté émotionnel en mettant en avant les risques de ne pas changer pour l'entreprise et les collaborateurs (concurrence, insatisfaction, modification de réglementation, crise, fermeture d'entreprise...)



- 2) **Former une coalition** ; regrouper une équipe projet permet de rassembler des talents et des compétences complémentaires (compétence technique, expertise, crédibilité, leadership, pouvoir, etc...). L'objectif est de toucher toute l'organisation en impliquant des personnes qui ont la véritable volonté de vouloir mener le changement.
  
- 3) **Développer une vision** ; la vision et la stratégie à mettre en place devra rassurer et motiver les individus dans leur démarche de volonté de changement. C'est cette vision qui va donner du sens à la conduite du changement, et sur laquelle les efforts individuels et collectifs vont devoir s'aligner. La vision doit être claire, viable, réaliste, précise et souple. La stratégie permettra de coordonner les actions et de les orienter.
  
- 4) **Communiquer la vision** ; Afin d'impliquer toutes les parties prenantes, il est essentiel de communiquer et partager des informations sur la conduite du changement en étant transparent et pertinente. Cette étape est très importante et la communication doit être dynamique, soignée et attirer l'attention. En effet, chacun doit pouvoir se l'approprier pour en comprendre les enjeux et être le plus mobilisé possible. Selon moi, cette phase se rapproche du marketing RH dans la mesure où il faut « vendre » le changement annoncé et appuyer sur son caractère urgent et nécessaire. C'est le moment de rassurer les indécis et les passifs en apportant des clés et des outils pour réussir le changement, mais également de vanter les mérites du changement.
  
- 5) **Inciter à l'action** ; après avoir communiqué de façon pertinente, il faut impliquer les acteurs pour obtenir la réalisation de différentes actions. Ici, la force de proposition et les initiatives sont essentielles pour faire grandir le projet de changement. Il faut lever les obstacles et écarter les réfractaires au changement pour ne pas le freiner. Si la communication a bien été faite, une frénésie de volonté de changer doit se faire ressentir des parties prenantes. Les modèles de management, les modes de gestion ou encore la structure de l'organisation peuvent être amenées à évoluer pour aboutir au projet de changement.

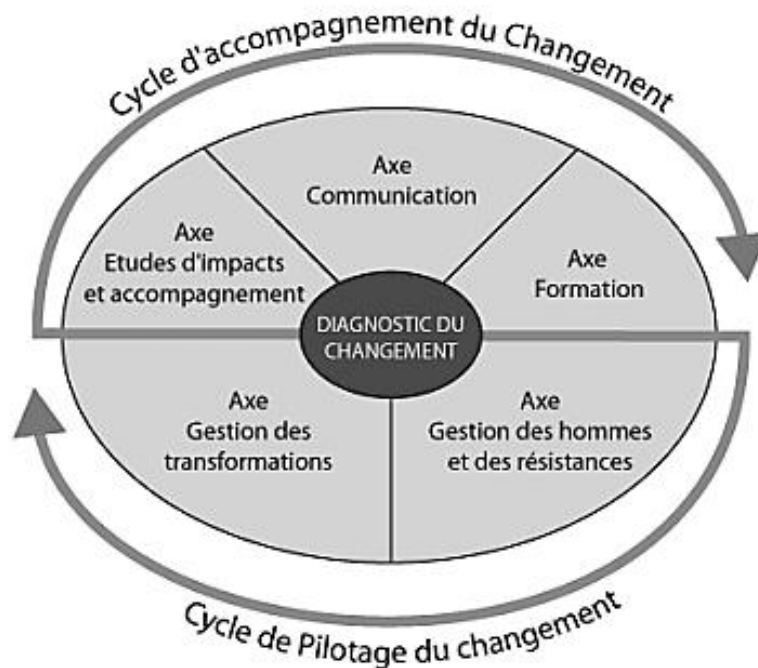
- 6) **Démontrer des résultats à court terme** ; Après avoir incité à l'action, il faut pouvoir récompenser et célébrer les résultats obtenus à court terme. Cette forme de reconnaissance est primordiale pour continuer à motiver, impliquer et mobiliser les acteurs. On rejoint ici la philosophie du marketing RH dans lequel on promeut l'histoire du projet pour en narrer une success-story par des faits réels. Il faut répandre un sentiment positif du projet.
- 7) **Bâtir sur les premiers résultats** ; c'est l'occasion pour les acteurs du projet de démontrer et de prouver l'utilité du projet du changement. Il faut ici traiter les aléas de la planification du projet, et qui n'ont pas pu être prévus au départ. Le besoin de changement doit être cultivé pour ne pas amoindrir le rythme de la réalisation des actions. C'est l'occasion de consolider le changement et de maintenir la dynamique de changement. Pour cela, l'équipe projet doit fournir des efforts supplémentaires qui permettront de résoudre les imprévus. De nouveaux sous-projets pourront être créés pour satisfaire les besoins accrus des parties prenantes.
- 8) **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise** ; Cette étape permet d'ancrer et de concrétiser les nouveaux modes gestion dans la culture de l'entreprise. En effet, les nouvelles procédures et les nouveaux processus doivent être définis et intégrés par tous. C'est également l'occasion de vérifier que les modes de gestion soient guidés dans la bonne direction, et de les réorienter si besoin. On inscrit le changement de manière durable dans l'organisation en démontrant les succès du changement. Le changement doit faire partie des mœurs de l'entreprise.

En résumé, le respect de ces étapes est essentiel pour maintenir à bien le succès du changement. Afin d'obtenir un changement ancré et durable, l'organisation doit rechercher une amélioration continue de ses processus de changement ; pour cela elle peut s'appuyer sur la roue du **PDCA**. La roue du **PDCA** permet de traduire le processus d'amélioration continue. En effet, tout d'abord l'activité est planifiée : **Plan**. Les plans d'actions sont ensuite réalisés : **Do**. Puis on vérifie l'atteinte des objectifs : **Check**. Enfin, on améliore les modes de gestion et les processus utilisés : **Act**. Dans cette roue, l'équipe projet peut être représentée par une cale maintenant la roue allant vers la pente de l'excellence.



## 2. Les cycles du changement

Le changement dispose de plusieurs cycles et d'étapes dans sa construction. David Autissier & Jean-Michel Moutot (2007) présentent les cycles du changement autour de 5 axes :



2003 et 2007, Autissier, Moutot

Nous voyons à travers cette figure, que la conduite du changement s'articule autour d'une phase d'accompagnement (suivi, accompagnement, communication, formation) et d'une phase de pilotage (gestion des transformations, gestion des hommes et des résistances). Plus la phase d'accompagnement est soignée, moins le pilotage du changement sera compliqué car les résistances seront atténuées et les transformations seront préparées. La conduite du changement ne se résume ainsi pas simplement à de la communication et de la formation. En effet, selon cette figure, nous pouvons retirer 3 phases importantes lors de la conduite du changement :

- 1) **Phase de diagnostic** ; étude et identification des process, des modes de gestion, des modes de management, de l'organisation, des parties prenantes et du type de transformation à venir. L'établissement d'un cadrage est important.
- 2) **Phase de leviers** ; prévoir la planification et la réalisation des actions à travers la communication, l'accompagnement et la formation. Il faut faire un diagnostic du périmètre touché par le changement.
- 3) **Phase de pilotage** ; mesurer les actions, les résultats et les corrections par l'étude des écarts. Cela permet de jauger le taux d'adhésion, le taux de satisfaction, les personnes informées et formées, etc... On calibre ici l'évolution de l'activité et l'atteinte des objectifs initiaux.

### 3. Outils de la conduite du changement

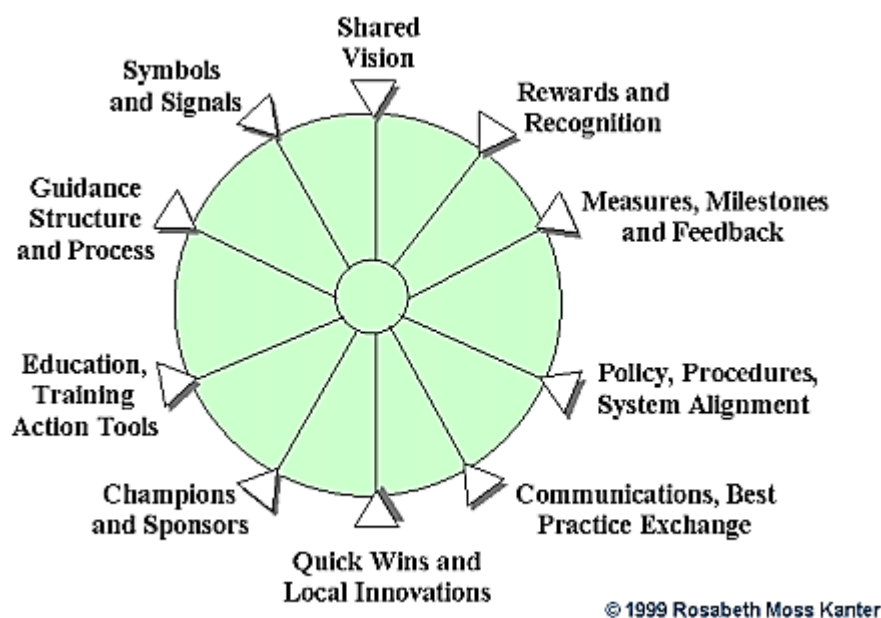
Piloter le changement permet d'accéder à son succès. Pour le piloter, il existe une multitude d'outils pouvant aider la Direction, l'équipe projet, les managers ou encore les collaborateurs, à vaincre les formes de résistance.

- **Roue du changement – Moss Kanter (1999)**

Cet outil présente l'ensemble des leviers sur lequel les parties prenantes du changement peuvent interagir pour faciliter son implantation :

- Vision partagée
- Récompense, reconnaissance et incitation

- Points de repères (jalons), plan d'actions et retours d'expérience (montée d'informations)
- Règles, procédures et système de « guideline » pour aligner les systèmes internes
- Communication et échanges de bonnes pratiques
- Gains rapides et innovations
- Partisans du changement (ambassadeurs du changement) et leader
- Formation et transmission du savoir
- Orientation des processus et de l'organisation (formalisation)
- Signaux et symboles



Il est à noter que pour tourner au mieux, cette roue du changement doit être supportée par la gestion des connaissances (*knowledge management*), le coaching et l'accompagnement au changement.

Pour assurer son efficacité et son efficience, je souhaiterais ajouter qu'un suivi et qu'un contrôle doit opérer lors de chaque action. Cela permettra de guider le pilotage du changement, et d'apporter des mesures correctives dans les meilleurs délais, si des écarts venaient à exister.

- **Méthode DRAS**

Lors d'un changement, les individus disposent des comportements différents de leur état d'esprit, qu'ils soient visibles par tous ou non (internalisation/externalisation).

Les **actions** sont visibles et sont caractérisées par des faits clairs, réels et précis. Leurs conséquences sont concrètes et appréciables par l'organisation.

Les **routines** peuvent être (ou non) en corrélation avec les actions car la routine correspond à la manière de faire et est *intuitu personae*. Il est difficile de percevoir les routines, qui se révèlent être peu visibles et informelles.

Le **discours** est un élément qui peut traduire l'état d'esprit de l'individu. Le discours est communiqué et donc facilement identifiable (émetteur, message, récepteur). Le discours ne doit pas être confondu avec la rumeur, dont les sources ne sont pas certaines.

De plus, les **symboles** se rapprochent des routines dans la mesure où ils sont propres à l'individu et ne sont pas visibles. Ils se traduisent par des codes vestimentaires, le langage, les comportements, etc...

Comportemental	<b>ACTIONS</b>	<b>ROUTINES</b>
Etat d'esprit	<b>DISCOURS</b>	<b>SYMBOLES</b>
	Visible	Non visible

L'objectif est donc de travailler chacun de ces états pour s'assurer que le changement est bien intériorisé par toutes les parties prenantes, et que les transformations se fassent ainsi ressentir.

- **Modèle RACI**

Pour répartir l'organisation du travail au sein d'un groupe de travail, il est essentiel de pouvoir délimiter les champs d'actions de chacun. C'est notamment le cas lors de la mise en place d'un changement qui doit s'opérer par une équipe en charge du projet. C'est pourquoi le modèle RACI propose d'analyser le rôle et la responsabilité de chaque partie prenante à

travers une matrice des responsabilités. Chaque processus et chaque activité sont ainsi découpés, ce qui permet de donner une vision claire et simple des parties prenantes. L'objectif de cette matrice est d'éviter la redondance des rôles et d'identifier les personnes impliquées

<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalise la tâche/l'action</li><li>• Responsable de sa bonne mise en oeuvre</li></ul>
<b>Acteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rend des comptes sur l'avancée de l'action</li><li>• Responsable de l'activité globale et de ses conséquences</li></ul>
<b>Contributeur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Est consulté pour réaliser l'activité</li><li>• Est partie prenante ou expert en la matière</li></ul>
<b>Informé</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Récepteur de l'information finale</li><li>• N'intervient pas dans la réalisation de l'action</li></ul>

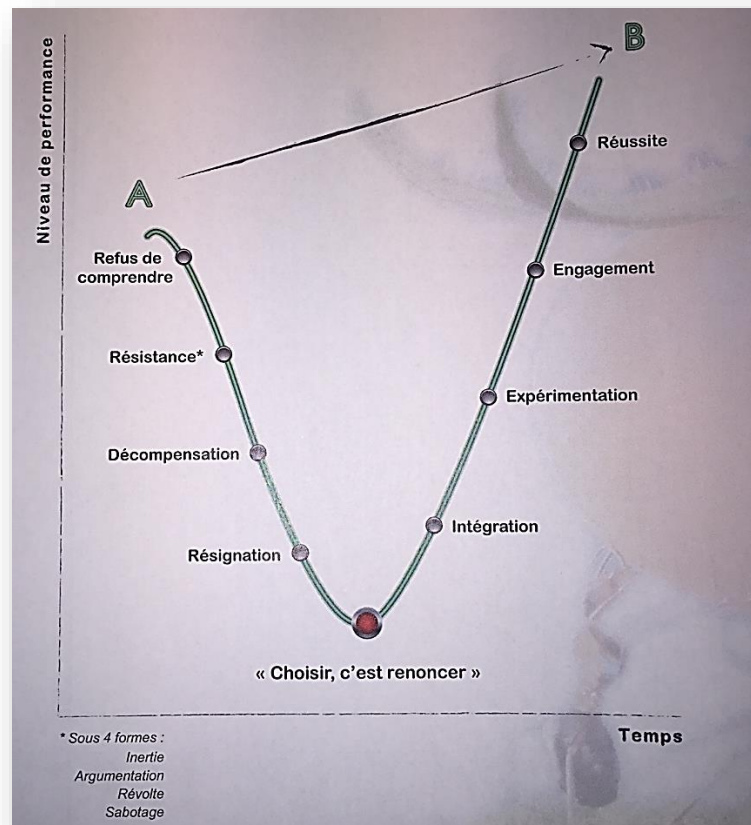
- **La courbe du changement**

La courbe du changement est un outil qui permet de comprendre les différentes étapes par lesquelles passe un individu lors d'un changement, et qui peut être notamment utile pour les porteurs du projet de changement. Cette courbe permet d'ajuster les réactions humaines et d'adapter son discours (à faire/ à éviter) selon la phase dans laquelle se trouve l'individu. En utilisant la courbe du changement, on appuie l'idée de créer un accompagnement à son destinataire.

L'intéressé qui apprend un changement va passer d'une situation A à une situation B, par le biais de différentes phases qui sont :

- Le déni ; refus de comprendre
- La résistance ; l'individu se bat contre la nouvelle situation, cela coûte beaucoup d'énergie à l'intéressé et peut passer par 4 formes (inertie, argumentation, révolte, sabotage)
- La décompensation ; c'est une perte de repère qui peut passer par la dépression
- La résignation ; l'individu a intégré le fait que la situation B allait arriver

- Le choix ; prise de décision par l'individu si acceptation ou non du changement (« Choisir, c'est renoncer »)
- L'intégration ; l'intéressé accepte le changement et commence à le comprendre
- L'expérimentation ; l'individu se rend compte que le changement a des problèmes et va commencer à tester les nouveaux processus
- L'engagement ; l'individu s'engage pleinement dans le changement en montrant ses efforts et en valorisant la nouvelle situation
- La réussite ; l'individu est totalement en phase avec le changement et la nouvelle situation fait partie de ses mœurs



Il est donc essentiel d'accompagner les individus de manière personnalisée à chaque étape de la courbe du changement, selon le besoin de proximité de l'individu.



- **Les 6 stratégies contre les résistances – Kotter et Schlesinger**

Par ailleurs, Kotter et Schlesinger présentent 6 stratégies pour pallier aux différentes résistances évoquées :



- 1) **Communication** : il faut informer et éduquer les personnes pour qu'ils disposent de la bonne information, en estompant les rumeurs
- 2) **Participation** : l'implication encourage la personne à accepter le changement et diminue le sentiment de résistance
- 3) **Facilitation** : il faut pouvoir accompagner les individus vivant une période de changement pour éviter les effets néfastes du changement sur l'organisation. Cela nécessite de la formation, du conseil et du support.
- 4) **Négociation** : il faut encourager les résistants à négocier sur certains points du changement pour avoir l'approbation de la majorité et étouffer les frustrations.
- 5) **Manipulation** : l'idée est d'opérer de la cooptation sur les résistants en donnant par exemple un rôle symbolique signe de leadership. Cette stratégie pousse les résistants à donner des efforts pour le changement

- 6) **Coercition** : la Direction ou l'équipe projet peuvent rappeler les conséquences en cas de non changement pour faire comprendre aux personnes ce besoin imminent de changement. Cela « force » les individus à accepter le changement, c'est pourquoi il faut utiliser cette technique avec modération

Pour Kotter et Schlesinger, la conduite du changement et son succès passent par la réalisation de projets individuels et collectifs, le développement de nouvelles compétences, le sentiment d'appartenance (à l'entreprise et au changement) et, l'entraide, la solidarité et la coopération au sein de l'organisation.

De multiples outils de management permettent de mener au mieux le changement. Pour les utiliser à bon escient, il convient de connaître les atouts et les limites de chacun d'entre eux, que nous pouvons condenser comme suit :

Outils	Avantages (+)	Inconvénients (-)
<b>Roue du changement</b>	Grille de lecture pour la conduite du changement Structure la conduite du changement	Nécessite beaucoup de contrôle et de suivi : approche directive du changement
<b>Méthode DRAS</b>	Orienté sur la perception du changement de l'individu et la gestion de la communication	Ne suffit pas à gérer le changement
<b>Méthode RACI</b>	Simplicité Identification rapide des acteurs : visualisation globale Représentation de l'organisation du travail et prévoit son évolution	Ne conduit pas le changement
<b>Courbe du changement</b>	Accompagnement personnalisé dans la conduite du changement Vision globale de la perception du changement Applicable dans le business	Tous les individus ne réagissent pas de la même manière : les solutions à chaque étape ne sont pas universelles Catégorisation des individus selon leur positionnement Problème éthique : outil plaqué sur les processus du deuil d'Elisabeth Kübler-Ross (psychologue) pour l'accompagnement des personnes en soins palliatifs et l'accompagnement des proches lors de l'annonce de la mort Ne prend pas en compte le changement continu
<b>Six stratégies contre les résistances</b>	Donne les grandes lignes directrices pour traiter les résistances au changement Résolution de problèmes	Pour utilisation, nécessite d'être à l'aise avec l'outil pour utiliser les bonnes méthodes au bon moment

En synthèse, réussir le changement nécessite de le piloter à travers une méthode de conduite du changement et en utilisant des outils de management opérationnels. Il faut veiller à accompagner psychologiquement les acteurs concernés par le changement en s'assurant que ceux-ci soient dans la bonne direction. Le changement se doit d'être animé, piloté, contrôlé et planifié, ce qui témoigne des difficultés auxquelles la fonction RH est confrontée : organiser, accompagner et conduire pour atteindre le changement des pratiques de tous les collaborateurs. L'implantation d'un SIRH suit un processus qui s'apparente à une conduite du changement car le déploiement d'un SIRH modifie les modes de fonctionnement des acteurs de toute une organisation et nécessite le respect de différentes étapes de conduite du changement. Nous allons désormais nous pencher sur la conduite du changement d'un SIRH chez Hager Group en retenant le modèle de Kotter à travers ses 8 étapes. La problématique du mémoire est la suivante : « **Comment conduire le changement pour mettre en place un Système d'Informations des Ressources Humaines au sein d'une entreprise mondiale du secteur de l'appareillage électrique ? Quels sont les rôles du service des Ressources Humaines pour assembler et fédérer les salariés autour de ce type de projet d'entreprise ?** ». Le déploiement d'un SIRH suscite ainsi le changement à différents niveaux : service RH, managers et salariés. Dans le développement suivant, nous aborderons la mise en place d'un nouvel SIRH chez Hager en identifiant la conduite du changement menée, les rôles des acteurs, les phases critiques et les points d'orgue de ce projet.

## Partie 2 : La conduite du changement de SIRH chez Hager Group

### I. Hager Group et sa stratégie de déploiement d'un SIRH globalisé

#### A) Présentation de l'entreprise

##### 1. Hager Group dans le monde

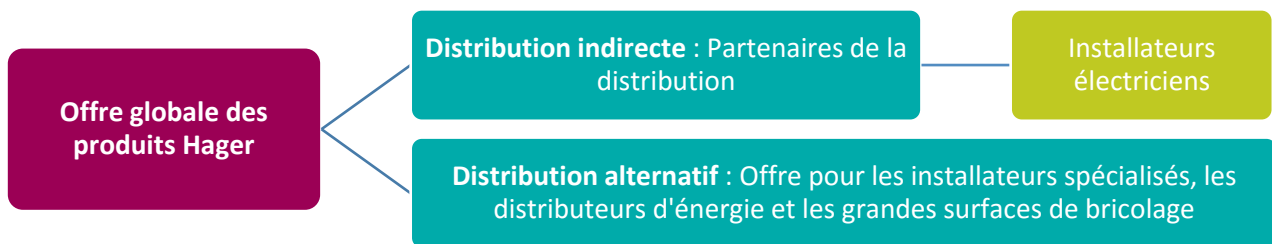
C'est en 1955, à Sarrebruck-Ensheim en Allemagne, que la société Hager a été fondé par les frères Herrmann et Oswald Hager. En 1959, Hager décide de s'implanter en France en créant Hager Electro à Obernai. Aujourd'hui, le siège social se situe à Blieskastel (Allemagne) et le Directoire (= « *Vorstand* ») est présidé par Daniel Hager (Président du Directoire - CEO), Philippe Ferragu (Directeur des Ressources Groupe - CRGO), Bertrand Schmitt (Directeur des Opérations Groupe - COO) et depuis 2016, par Franck Houdebert (Directeur des Ressources Humaines Groupe – CHRO).

Hager est une entreprise familiale allemande, qui compte parmi les leaders de solutions et de services pour les installations électriques dans les bâtiments résidentiels (habitat), tertiaires et industriels. Son cœur de métier couvre une large gamme de produits et de services, de la distribution d'énergie électrique à la gestion technique des bâtiments en passant par le cheminement de câbles et les dispositifs de sécurité. Hager dispose également des marques Berker, Daitem, Diagraal, Efen, Elcom, Iboco et depuis 2015 de Bocchiotti.

Présent dans plus de 120 pays, Hager est une entreprise internationale où la production est répartie autour de 28 sites de production. Hager est notamment présent en France, en Allemagne, en Chine, au Brésil, en Pologne ou encore en Espagne. En 2015, le chiffre d'affaires de la société atteignait 1,9 milliards d'euros, pour se positionner dans le TOP 5 des entreprises de son secteur au niveau mondial.

Les principaux clients d'Hager sont les installateurs. En effet, ces derniers sont approvisionnés exclusivement auprès des distributeurs et grossistes spécialisés en matériel

électrique. Le canal de diffusion des produits Hager se fait donc à travers les professionnels de l'électricité.



Hager a pour ambition de développer ses produits et ses services autour de 3 valeurs essentielles : le courage, l'authenticité et l'intégrité. Ce sont près de 11 650 collaborateurs qui travaillent pour le groupe dans le monde. Depuis toujours, le facteur humain forme la ressource essentielle pour assurer la performance de l'entreprise. C'est grâce aux compétences de chaque collaborateur qu'Hager peut se développer et continuer à grandir. La vision d'Hager est que tous les collaborateurs puissent grandir ensemble (« *Growing Together* ») au sein d'une communauté qui se caractérise par sa diversité et qui est soumise au même code de bonne conduite dans le monde entier. C'est pourquoi, les salariés se doivent d'être innovateurs, professionnels, entrepreneurs, orientés client, animés par l'esprit d'équipe et loyaux.

## 2. Hager à Obernai

En Alsace, Hager se situe sur 3 sites différents : Obernai (siège français), Bischwiller et Saverne. Hager compte plus de 3400 collaborateurs en France. L'effectif sur Obernai est aujourd'hui de plus de 2 500 personnes contre 180 en 1974. On dénombre 3 usines différentes ayant chacune sa spécificité : fabrication de l'appareillage pour la protection de ligne, fabrication de l'appareillage pour la protection différentielle et la fabrication de disjoncteurs et de blocs différentiels.

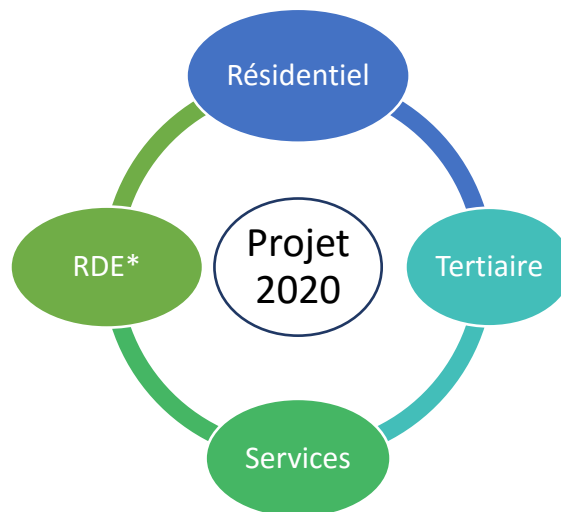
Le site d'Hager Obernai est également reconnu comme étant le carrefour international des activités de communication du groupe par la présence du Forum. Le Forum est le centre d'informations, de formation, et représente la vitrine du groupe Hager auprès des clients externes et internes. Il reçoit chaque année près de 7000 visiteurs venus du monde entier.

C'est le centre des activités de marketing, de recherche et développement et de fabrication de l'appareillage modulaire. C'est d'ailleurs en juillet 2015, qu'Hager inaugurer le nouveau Forum, construit désormais au centre du site d'Obernai. Le Forum est au cœur de l'organisation du site.

### 3. Le lien étroit entre la stratégie d'entreprise et la stratégie RH

Hager développe sa stratégie autour de plan quinquennal qui définit les grandes orientations stratégique de l'entreprise. Au sein d'Hager, ce projet d'entreprise existe depuis 1980 et consiste, tous les 5 ans, à analyser l'environnement, évaluer les ressources, et à définir les objectifs et les stratégies appropriées pour les atteindre. Cela permet de guider les collaborateurs vers une direction commune. Ce projet est donc véritablement un outil aussi bien pour l'entreprise que pour ses salariés.

Le plan 2015 terminé, le projet de l'entreprise tend désormais vers le projet 2020. Le projet 2020 se base sur 2 principaux objectifs : passer de 11 500 à 20 000 collaborateurs, et, réaliser un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros. Hager veut ainsi renforcer ses offres et élargir ses gammes de produits et de services. Cette volonté du groupe se déploie autour 4 piliers essentiels :



\*RDE : *Rapidly Developing Economies*

Cette stratégie va ainsi passer par une forte digitalisation des processus à travers les NTIC<sup>11</sup> pour rendre des services instantanés et personnalisés. Pour Hager, la proximité avec les clients est fondamentale pour soutenir l'innovation.

Afin de supporter les ambitions de son projet 2020, l'organisation de l'entreprise se doit de changer. C'est pourquoi depuis 2016, l'entreprise n'est plus gérée par site de production (organisation traditionnelle), mais tend désormais vers un mode de gestion matricielle. Cette organisation matricielle est transversale entre tous les sites du groupe en enlevant les barrières entre les pays. L'organisation de Hager se fait ainsi par fonctions : 2 fonctions « Gestion de l'offre » (Résidentiel & Commercial), unification de la fonction « Chaîne de valeur », une fonction « Ingénierie » et 3 fonctions « Ventes & Marketing ».

Par conséquent, l'évolution de cette organisation nécessite d'ajuster les fonctions support afin de répondre aux besoins du business. L'alignement des processus doit se faire au niveau du Groupe et le système de gouvernance de l'entreprise doit être mondial.

Au niveau du service des Ressources Humaines, ce projet 2020 se traduit par une modification entière de l'organisation RH pour répondre aux attentes de chacune des fonctions. En effet, jusqu'à aujourd'hui, l'organisation du service RH en France était basée sur une gestion des collaborateurs par entités physiques (usines et bâtiments). (cf. Annexe 1 Ancien organigramme partiel du service RH). Courant 2016, le service RH va tendre vers une gestion transversale des fonctions business de l'entreprise en répondant à des problématiques opérationnelles au niveau international. L'organisation traditionnelle sera désormais matricielle. Cela passe par une forte internationalisation, une importante harmonisation et une refonte complète des process RH (modes de management, fonctions, modes de gestion, processus...). L'ensemble du personnel RH doit être géré par un management du changement et un management interculturel. Les processus doivent ainsi être remis à plat afin d'être harmonisés entre tous les pays, et notamment les process concernant la gestion de la formation, du recrutement et des entretiens annuels.

---

<sup>11</sup> Nouvelles Technologies de l'Informatique et de la Communication

## B) Vers un SIRH international commun : de Fœderis à SuccessFactors

Cette volonté de la Direction de vouloir harmoniser et coordonner les processus au niveau du groupe se fait aussi ressentir au niveau du service des Ressources Humaines de l'entreprise. Du point de vue du service des Ressources Humaines, ce projet amène à une recomposition des équipes, une modification de poste et de fonction, et une réadaptation des compétences des collaborateurs RH. Auparavant, chaque pays de l'entreprise avait ses propres modes de fonctionnement et ses propres règles. Les différents services RH de chaque pays fonctionnaient différemment sans pour autant échanger sur les bonnes pratiques. Pour que la politique RH soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, il était nécessaire de mettre en place un nouveau logiciel RH commun entre les services RH des différents pays.

Jusqu'en 2015, le service des Ressources Humaines en France utilisait le logiciel Fœderis pour la gestion de la formation, Excel pour le suivi des recrutements, et le système CMS (*Career Management System* - système français développé en interne chez Hager) pour la gestion des entretiens annuels. Aucun système commun de gestion des données RH, du recrutement, de la formation et des entretiens annuels n'existait auparavant entre les pays. La priorité était ainsi de disposer d'un système informatique convenant à tous les services RH de chaque pays. Ce nouveau système devait répondre aux besoins du business et aux attentes des gestionnaires RH. Le choix a été décidé d'utiliser le logiciel informatique SuccessFactors.

La gestion de la formation via Fœderis en France était adaptée aux différents besoins français sur les points législatifs (ancienne déclaration 2483) et organisationnelles (gestion des coûts, historique des participants, langues, etc...). Son utilisation dans les autres pays était difficile à mettre en place et inefficace. Les autres pays utilisaient principalement le logiciel de bureautique Excel pour la gestion de leur plan de formation.

Dans le cadre de ce mémoire, j'analyserai plus particulièrement la conduite du changement de l'implantation du module « Formation » dans le nouveau logiciel SuccessFactors chez Hager. En effet, j'ai eu l'opportunité d'occuper une place au sein de l'équipe projet internationale (représentée par la France, l'Allemagne, la Chine et la Pologne)



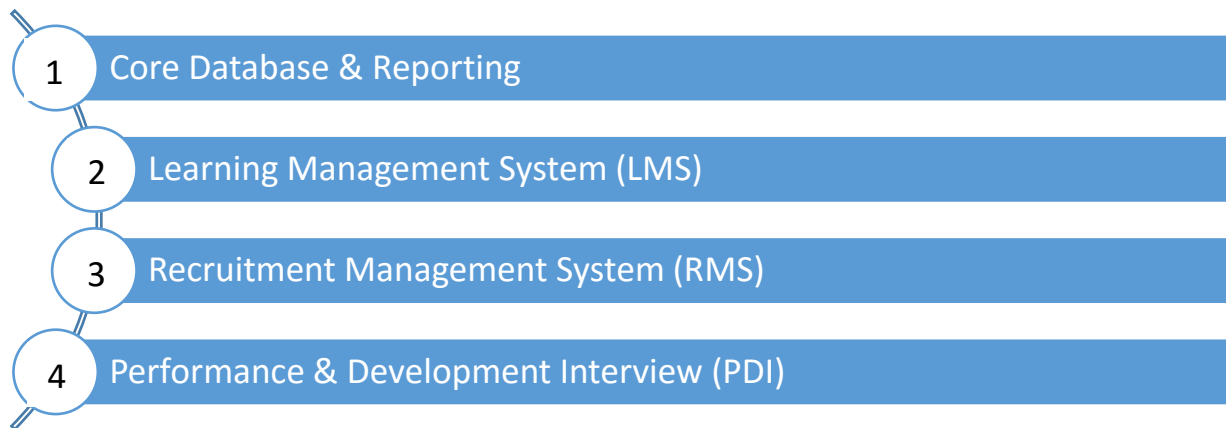
pour le développement de ce module « Formation ». L'ensemble du projet se déroulait dans un cadre anglophone (discussion, échanges, courriers électroniques) et un niveau minimum d'aisance en anglais était requis pour l'ensemble des membres de l'équipe. Afin de mener à bien cette mission, mon rôle était d'accompagner l'équipe projet dans différentes tâches de développement du logiciel telles que l'ajustement des processus, les tests d'hypothèses dans la version test de SuccessFactors, la saisie de données, la création du catalogue de formation, les traductions, et l'accompagnement sur la formation des nouveaux administrateurs du système. Mon rôle était aussi de pouvoir apporter un regard neuf à l'équipe projet en soutenant de nouvelles propositions auxquelles ils n'auraient pas forcément pensés du fait de leur travail quotidien dans l'outil. Cette immersion partielle relevait ainsi être un avantage. Afin de pouvoir traiter ce sujet je me suis immiscé en tant qu'observateur participant en réalisant à la fois des observations, un entretien qualitatif avec le chef du projet « Formation », et, un questionnaire auprès des administrateurs du système, des managers et des salariés.

## 1. Cadre du projet « Campus »

- **Définition du projet « Campus »**

Afin de pouvoir communiquer autour du sujet, tout projet doit être nommé. Chez Hager, ce projet d'harmonisation des processus RH se nomme « Campus ». Les premiers échanges sur le projet « Campus » étaient en 2011 et provenaient de la Direction. La volonté du projet était de créer une sorte d'université d'entreprise regroupant un organisme interne et déployant des formations au niveau du groupe ; d'où le nom « Campus ». Ce choix stratégique de la Direction allait permettre de donner, pour la première fois, une vision globale de l'activité RH au sein de l'entreprise.

Après réflexion et analyse autour de ce projet d'université d'entreprise, « Campus » s'est décliné en quatre sous-projets fusionnant quatre thématiques de l'activité des Ressources Humaines au niveau *corporate* :



- 1) Le sous-projet « **Data base** » concerne la gestion partagée des données de base des collaborateurs de l'entreprise. Les principaux objectifs sont de créer une base de données commune et de créer des rapports et des tableaux de bord automatisés au niveau corporate. Basé sur une gestion de données consolidée, ce processus fournira des données fiables et cohérentes pour un reporting efficace au niveau du groupe.
- 2) Le sous-projet « **Learning Management System** » (**LMS**) correspond à la gestion harmonisée de la formation. L'objectif principal de ce sous-projet est de relier les plans de formation à la stratégie d'entreprise de Hager et ses ambitions. Cette solution passe par le biais de gestion de la formation et de gestion budgétaire communes, et de processus et d'outils harmonisés au niveau corporate. Le premier *Go-Live* est prévue pour la Chine, la France, l'Allemagne et la Pologne.
- 3) Le sous-projet « **Recruitment Management System** » (**RMS**) désigne la gestion coordonnée du recrutement. L'objectif principal de ce sous-projet est de définir un processus de recrutement standardisé au niveau du groupe avec des politiques et des outils communs, en tenant compte des besoins organisationnels actuels et futurs ainsi que du développement du personnel. La solution doit offrir une expérience inspirante en ligne pour les candidats internes et externes à travers l'image de

marque Hager Group. Le premier *Go-Live* est prévu pour la Chine, la France, l'Allemagne et la Pologne.

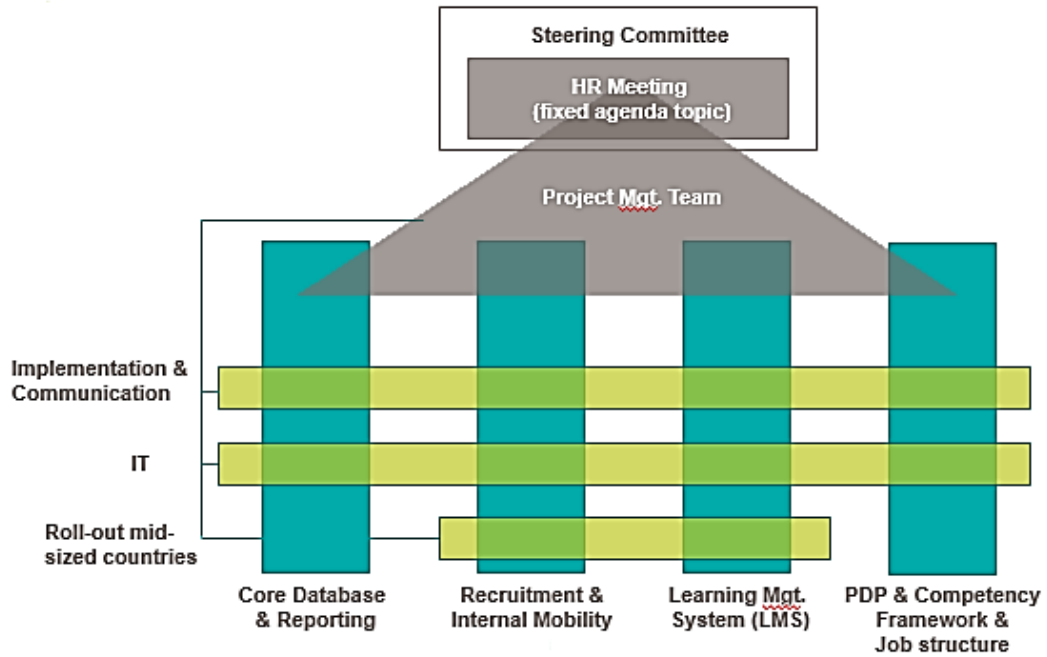
- 4) Le sous-projet « **Performance & Development Interview** » (**PDI**) coïncide avec la gestion harmonisée de l'entretien annuel d'évolution. Ses principaux objectifs sont de définir un processus d'entretien annuel standardisé au niveau du groupe et de développer une nouvelle solution orientée sur l'importance du sens et de la simplicité. Ce sous-projet nécessite également le passage vers un outil commun inspirant un dialogue et une discussion enrichissante entre le manager et le salarié, y compris sur les aspects de performance et de développement du salarié en utilisant un modèle de compétence intelligent.

Les réflexions entre l'ensemble des DRH ont permis de conclure sur une définition commune de « Campus » en fixant ses objectifs stratégiques : *Campus lie la performance du business au développement des collaborateurs via une harmonisation partagée des processus RH et via des outils performants.*

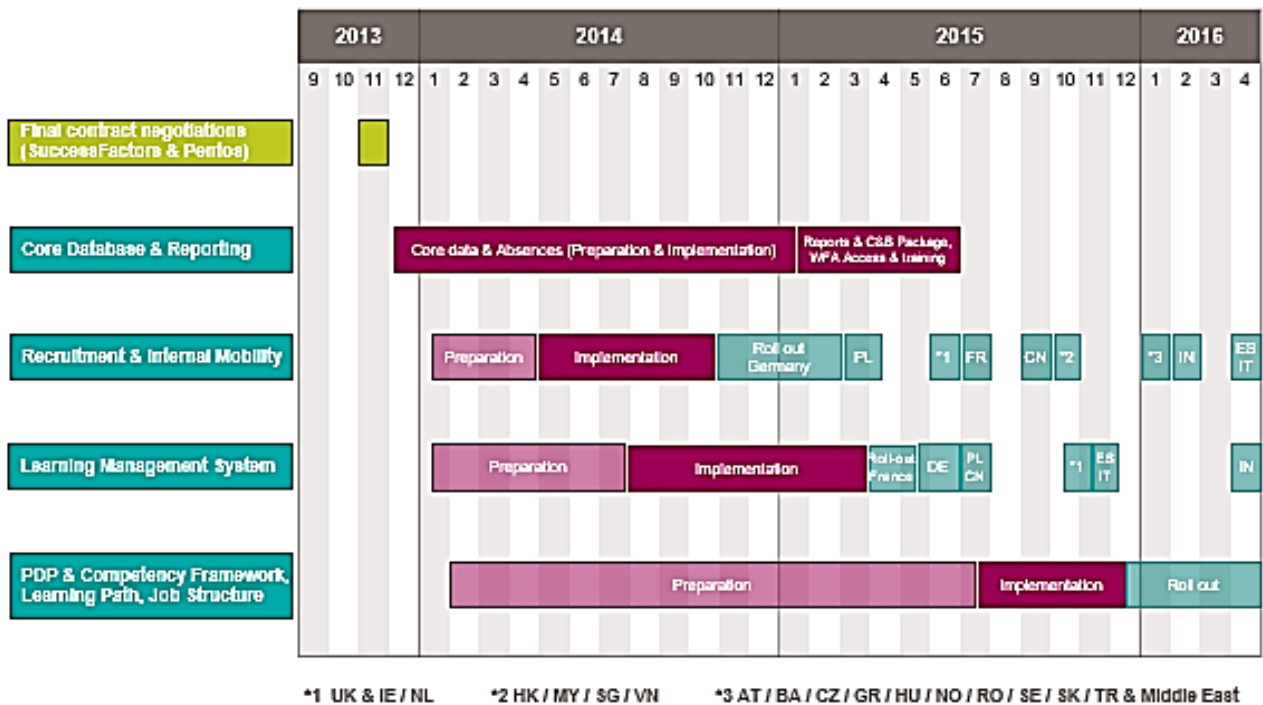
- **Organisation du projet « Campus »**

L'organisation globale du projet Campus nécessite ainsi différentes équipes projets se concentrant sur chaque thématique. Chacune de ses quatre équipes était internationale et corporate. Il faut également savoir qu'un tel projet nécessite des ressources humaines sur une période à moyen-long terme. Toutefois, avec le départ de certaines personnes (dont certains chefs de projets) et les absences à pallier, il fallait pouvoir remplacer au plus vite et au mieux ces personnes.

Par ailleurs, l'alliance de ces quatre thématiques s'est faite sur la même période, et, les réflexions et leurs déroulements ont eu lieu en même temps. Les différents modules allaient ainsi se déployer de la manière suivante :



Pour parvenir à une synchronisation au niveau du déploiement des différents modules, il est essentiel de pouvoir organiser l'implémentation du SIRH à travers un calendrier fixant les principaux jalons. Le calendrier prévisionnel de Campus est défini selon le schéma suivant :



- **Moyens nécessaires à « Campus »**

Le projet « Campus » devaient atteindre ses objectifs afin de répondre aux besoins du business. L'atteinte de ses objectifs nécessite aussi des moyens ; c'est pourquoi la Direction a mis à disposition une enveloppe budgétaire d'un peu plus d'un million d'euros pour le projet « Campus ». Les clients internes des quatre équipes de sous-projets étaient en premier lieu le personnel des services RH de tous les pays (utilisateurs directs des nouveaux process et du nouveau système), les managers et les collaborateurs. Tout au cours de son cycle, « Campus » nécessite une étroite collaboration entre les chefs de projets RH et le service IT pour l'implémentation du nouveau logiciel. Un seul salarié était le référent officiel au niveau du service IT pour la gestion des quatre modules « Campus ».

- **Bénéfices de « Campus »**

Concrètement, les avantages prévus de Campus doivent profiter aux collaborateurs, aux managers et au service RH et se résument comme suit :

- Standardisation des processus et des pratiques RH au niveau mondial
- Accès à l'information immédiatement en temps réel pour tous les collaborateurs connectés
- Du reporting clair à travers des tableaux de bord
- Gain de temps par les processus d'approbation et des processus plus rapides
- Digitalisation des processus (moins de papier et pas de perte de documents)
- Les collaborateurs deviennent davantage acteurs et responsables de leur propre développement (*empowerment*)

L'ensemble de ces avantages auront également pour but d'encourager l'équipe RH à davantage se focaliser sur des questions d'ordre stratégique pour l'entreprise.

- **Choix du SIRH : SuccessFactors**

Dès lors que les premiers échanges sur « Campus » avaient lieu et que les besoins étaient définis et partagés par les DRH, il était essentiel de traduire ces orientations stratégiques par des décisions plus opérationnelles. Après avoir redéfini les processus de

gestion de données, de recrutement, de formation et d'entretien annuel au niveau corporate, il fallait définir le SIRH commun sur lequel travailler. Afin de convenir du choix du prestataire SIRH, un comité regroupant des membres du service RH et du service IT s'est réuni. Les RH avaient préparés les process à tester dans le nouvel outil informatique, et le service IT observaient davantage les solutions informatiques techniques. Ce processus de sélection du prestataire a eu lieu en fin 2012 et devait permettre d'imbriquer les quatre sous-projets de « Campus » : data base, Learning management system, Recruitment management system et performance Development interview.

Le cahier des charges défini était précis et détaillé. La décision finale du comité RH et du service informatique s'est prise après la présélection de quatre prestataires. Les débats et les échanges du comité après rencontre de ces quatre prestataires ont abouti sur le choix de SuccessFactors.

SuccessFactors est un logiciel permettant une gestion collaborative en temps réel, c'est-à-dire que la connexion sera accessible dans un même temps à la fois pour les administrateurs RH (Learning Admin RH), les managers et aussi les collaborateurs du monde entier. Cette gestion collaborative de partage des informations en temps réel était une grande nouveauté pour l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les pays. Ce logiciel est donc une solution « cloud » avec une information disponible en temps réel et de n'importe quel ordinateur. Pour Hager, les possibilités offertes par SuccessFactors sont multiples :

- Côté Gestion des données : SuccessFactors se base sur l'ensemble des données provenant de SAP. Chez Hager en France et en Allemagne, SAP est le logiciel utilisé au niveau du service paie pour la gestion des données des collaborateurs et des rémunérations. La récupération des informations entre SAP et SuccessFactors est facilitée
- Côté Recrutement : l'accès permettra aux administrateurs RH de poster des offres d'emplois sur les canaux de recrutement (jobboards), de consulter les CV, de suivre et de répondre aux candidatures du monde entier. Le manager peut également suivre l'évolution de son process de recrutement.

- Côté Formation : l'accès permettra aux administrateurs RH de gérer le plan de formation, aux collaborateurs de disposer de leur historique de formation, de préparer leur plan de formation, d'accéder au catalogue de formation, de s'inscrire aux sessions de formation, et aux managers d'inscrire des membres de leur équipe à des sessions de formation et gérer le budget de formation de leur propre secteur.
- Côté Entretien annuel : un accès entre manager et salarié permettra de stocker les informations dans une base commune, d'apporter un support d'échanges commun et aux administrateurs RH de suivre l'évolution des entretiens annuels.

## 2. Le déploiement du module « Formation »

Le sous-projet LMS regroupe des experts du domaine de la formation. Ces experts évoluent en France, en Allemagne, en Chine et en Pologne. A mon arrivée, en septembre 2014, la composition de l'équipe était comme telle :

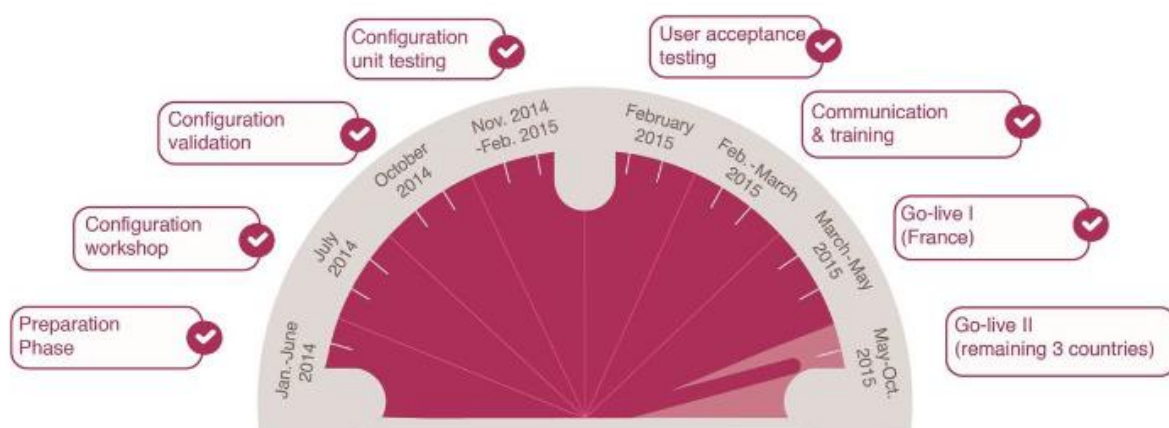
Membre par fonction	Nationalité
Chef de projet LMS	Allemande
Coordinateur de projet	Française
Responsable formation	Chinoise
Responsable formation	Polonaise
Responsable formation	Française
Responsable formation	Allemande
Assistante RH	Française
Apprenti RH	Française

Cette équipe était ainsi multiculturelle et internationale. L'envergure du projet LMS était une première pour Hager, car auparavant ni aucun projet RH, ni aucun des autres sous-projets « Campus » ne rassemblaient autant de personnes et autant d'experts ayant des profils différents. Les sous-projets « Data Base » et « Recrutement » restaient eux franco-allemand et n'avait pas cette vision *corporate*.

Le choix de ces membres était simple car l'objectif était de réunir les experts en formation des quatre pays les plus influents chez Hager. La composition de cette équipe était ainsi aisée et permettait d'avoir des échanges riches et variés. Pour la première fois, les différents responsables formations allaient pouvoir échanger sur leurs besoins, leurs process et leurs pratiques. Les réunions mensuelles avaient lieu la plupart du temps en présentiel pour les membres français et allemand, et par vidéoconférence et entretien téléphonique avec les membres chinois et polonais. Il était décidé que la langue d'usage lors des réunions et des échanges seraient en anglais. Cette décision a nécessité pour certains une remise à niveau en anglais et des cours personnalisés de langue à suivre.

La mission de l'équipe projet LMS est de garantir le bon déploiement du module « Formation » dans SuccessFactors. L'objectif était d'harmoniser les processus formation et de rendre possible son utilisation dans le système. Après s'être familiarisé avec l'outil, l'équipe projet devait ainsi paramétrer le système aux modes de gestion d'Hager et définir des règles de gestion opérationnelle commune au niveau du Groupe.

En France, les grandes différentes étapes du déploiement du module Formation ont été prévues à travers le calendrier suivant :





Plusieurs utilisateurs avec différents profils informatiques peuvent accéder à SuccessFactors : d'une part nous avons les administrateurs (Learning Admin RH qui correspond à l'équipe projet et aux assistants RH/HRBP du Groupe). Leur profil leur permet d'avoir accès au centre d'administration et de saisir des formations, de paramétrer les informations visibles du système et clôturer des sessions de formation. D'autre part, nous avons les managers qui ont la possibilité d'inscrire leurs collaborateurs en formation, faire des demandes de formations individuelles et collectives, de suivre l'état d'avancement de leur plan de formation et de sortir des reporting sur leurs équipes. Enfin, tous les collaborateurs du Groupe peuvent accéder à leur historique de formation, visualiser leur plan de formation, demander des formations individuelles, s'inscrire sur des sessions de formations, afficher le catalogue de formation et remplir leur évaluation à chaud / à froid.

### 3. L'implantation du module Formation de SuccessFactors selon les 8 étapes de conduite du changement de Kotter

Afin de piloter le déploiement du module « Formation » de SuccessFactors, une conduite du changement a été opérée. Le modèle de Kotter autour de la conduite de changement est opérationnel et est proche du business. Applicable dans le contexte de « Campus », nous allons analyser la conduite du changement de SIRH au sein de la communauté RH :

#### Créer un climat de changement

##### **(1) Sentiment d'urgence :**

Il s'agit de la première étape de la conduite du changement. Pour la Direction de Hager, l'objectif était de faire prendre conscience à l'ensemble des RH du groupe qu'il était temps que le service RH ouvre ses barrières aux autres pays pour soutenir les ambitions du projet 2020. « Campus » est une forte priorité à mettre en avant et qui est fondamentale pour la pérennité de l'entreprise. L'harmonisation et la coordination des process et des outils sont les éléments au cœur du projet « Campus ». Ce sentiment d'urgence s'est transmis à travers des réunions, des communiqués par mails et le bouche à oreille au sein du service RH. C'est un processus où chacun doit intégrer l'importance de modifier ses habitudes, sans quoi rien ne peut changer.

*Dans un projet SIRH international, la communication doit se faire dans tous les pays. Au niveau local, cette communication doit également s'établir à tous les niveaux du service RH*

**(2) Former une coalition :**

Il s'agit ici de la définition de l'équipe projet. Comme énoncé auparavant, cette étape était plutôt simple dans la mesure où l'organisation et les ressources en place chez Hager a permis très rapidement à la Direction d'identifier les acteurs du projet. La diversité des personnes et leur profil différent ont permis de relier des compétences complémentaires : la compétence technique par la connaissance des process formation existant et déjà en place dans chaque pays, l'expertise et la crédibilité par un chef de projet RH ayant déjà travaillé sur divers sujets et projets RH chez Hager, la crédibilité et le leadership par une personne choisi par la Direction et ayant l'historique du projet « Campus » dès son apogée, le pouvoir détenu par le DRH Groupe ayant initié le projet, ayant la responsabilité du bon déroulement de celui-ci et de son retour sur investissement. L'équipe projet représente un échantillon important et représentatif des différents profils amenés à gérer la formation à travers le groupe (notamment par les responsables formation). Afin d'impliquer l'équipe projet, le partage du sentiment d'urgence était essentiel. La motivation de l'équipe projet ne peut se maintenir que s'ils ont la véritable volonté de vouloir mener le changement chez Hager. L'équipe projet choisie doit être partisane de conduire à bien le changement et d'amener le service RH vers une poursuite de l'excellence et de la performance.

*Il faut rapprocher au plus vite les membres de l'équipe projet pour accroître leur motivation et soutenir cette coalition*

**(3) Développer une vision :**

« Campus » est un projet quelque peu complexe car il englobe plusieurs sous-projets et diverses équipes projets. Il était important de pouvoir communiquer la vision et la stratégie de « Campus » à la communauté RH. C'est pourquoi, un groupe de travail a été formé pour travailler sur la définition de « Campus », ses objectifs et ses moyens. Le projet doit être clair, réaliste et communicable. La définition de « Campus » permet de définir le projet et aux acteurs de le résumer en quelques phrases. La communication autour du projet

commence ainsi par le niveau de Direction en descendant hiérarchiquement jusqu'au bas de l'organisation. Lors de l'établissement de la définition « Campus », l'idée était en quelque sorte de rejoindre le principe de l'*elevator pitch*. L'*elevator pitch* est un terme anglais utilisé en marketing pour désigner « un petit discours de présentation d'un projet à un financeur potentiel ou à un supérieur hiérarchique qui ne dépasse pas le temps nécessaire à un trajet d'ascenseur »<sup>12</sup>. L'idée est de partager et de faire comprendre une idée en quelques secondes. Dans le cadre du projet « Campus », les émetteurs du message devait pouvoir résumer le projet en 3 phrases en une minute et trente secondes. L'équipe projet en lien avec les DRH ont établi à la fois une définition du projet « Campus » mais aussi de ses quatre sous-projets. Cela donne un cadre au projet, une vision claire sur sa stratégie et oriente les actions de chacun. Les efforts collectifs et individuels doivent ainsi être mis à bon escient dans chaque équipe des sous-projets pour mener à bien le projet « Campus ».

*Les Top Managers doivent se sentir impliquer et cascader l'information à leurs niveaux, ce sans quoi le projet perd de sa valeur*

#### Engager l'organisation et lui permettre de changer

##### **(4) Communiquer la vision :**

La communication du projet « Campus » se distingue en 2 grands thèmes : les informations sur « Campus » dans sa globalité, et, la communication spécifique pour les sous-projets.

Dans un premier temps, la communication sur la thématique du projet « Campus » dans sa globalité relève de la responsabilité de l'IHRM (communautés des DRH du Groupe). L'équipe projet occupe une fonction support dans la communication en fournissant les informations pertinentes relatives au projet (avancée, échéancier, chiffres clés, etc...) et les moyens de communication (support PowerPoint, notes, etc...). Cette communication globale doit impliquer l'ensemble des acteurs affectés par l'implantation de SuccessFactors. C'est pourquoi cette communication a été faite auprès de la communauté RH (mails, intranet,

---

<sup>12</sup> Définition Marketing selon le site « Definitions-Marketing » : <http://www.definitions-marketing.com/definition/elevator-pitch/>

note), auprès des directeurs et top managers (réunions), et, auprès des instances représentatives du personnel (réunions obligatoires). La communication était adaptée en fonction des interlocuteurs car le niveau de détails dans les informations n'était pas similaire entre la communauté RH et les instances représentatives du personnel par exemple. En impliquant ces 3 grandes parties, l'information peut être cascadée à tous les niveaux. Toute l'organisation reçoit le même niveau d'information et cela permet de rendre le projet transparent et compréhensible aux yeux des collaborateurs. Cette communication s'est faite dès 2015.

Par ailleurs, chaque équipe projet a également communiqué autour de sa thématique de sous-projet. Nous allons nous concentrer ici davantage sur la communication du sous-projet « Formation ». Celle-ci s'est faite tout au long de l'implantation du module « Formation ». Elle relève de la responsabilité du chef de projet du module « Formation ». Courant 2015, une première communication s'est faite via un e-mail envoyé via l'adresse de la Communication Interne Hager, à destination directe de l'ensemble de la communauté RH. Il s'agissait d'une première car auparavant l'ensemble de ce type de communication passait d'abord par les managers RH puis était cascadié aux équipes RH. Cet e-mail récapitule l'objectif du projet LMS. De plus, une page dédiée à la communauté RH a été créée sur l'intranet (Hagernet) du groupe : la newsletter. Cette newsletter est introduite par le DRH Group avec quelques mots sur le contexte de « Campus » et rappelle les quatre sous-projets. Cette introduction insiste sur le caractère urgent du projet « Campus » et l'introduction faite par le DRH Group donne de l'importance au projet. Pour le module « Formation » nous retrouvons les grandes étapes du projet, les principaux supports de présentation (formation, communication...) et la composition de l'équipe projet. A travers la newsletter, l'équipe projet communique de façon régulière et transparente.

On rend le projet concret au mieux en adaptant la communication selon la langue de chaque pays. L'anglais reste ainsi la langue de premier niveau puis la langue est adaptée selon les pays pour une meilleure compréhension des managers et des employés. L'accent est mis sur le dialogue et les échanges en apportant une certaine proximité.

Aussi, après le lancement du système pour les administrateurs RH (mars 2015) une réunion spéciale a eu lieu en décembre 2015. Cette réunion s'étalait sur une journée et avait

pour objectif de rendre les administrateurs RH des ambassadeurs du système. En effet, l'équipe projet s'est rendu compte que malgré les premières communications et la formation des administrateurs RH, ceux-ci n'étaient pas tous convaincu du système et n'avait pas confiance en celui-ci. C'est dans cette optique qu'une journée de sensibilisation a été animée par l'équipe projet pour motiver les utilisateurs de la communauté RH et les rassurer. Leur peur de changement provenait de l'ouverture globale du système qui allait se faire en février 2016. La communauté RH avait peur des réticences qu'allais apporter les managers et les salariés. Cette journée a été l'occasion de rappeler le cadre du projet « Campus », de sensibiliser sur les possibilités offertes par SuccessFactors et de les rassurer en apportant un argumentaire aux réticences qui allaient pouvoir venir. Cet argumentaire a permis de mettre en avant les avantages et les bénéfices du système pour continuer à impliquer et motiver les parties prenantes.

On se rend bien compte ici que la communication lors d'un changement ne se fait pas que dans un sens mais qu'il s'agit bien d'échanges et de dialogue entre l'équipe projet et les utilisateurs. L'équipe projet se doit d'être à l'écoute du business et de répondre à leurs attentes. Aussi, ce n'est pas parce que l'on croit avoir bien communiqué que tous les récepteurs ont intégré l'information de la même manière. Les rappels sont très importants et il faut éduquer les parties prenantes sur les nouveaux processus en leur donnant des clés pour réussir à changer. La proximité et l'accompagnement sont des valeurs essentielles de réussite de changement.

*Le déploiement d'un SIRH doit engendrer du dialogue entre les parties prenantes concernées pour disposer de plusieurs points de vue. Lorsqu'un projet comprend plusieurs modules et chefs de projets, il faut communiquer de manière identique pour faire prendre conscience du projet dans sa globalité.*

#### **(5) Inciter à l'action :**

L'incitation à l'action du projet « Campus » est passé par 3 grandes phases : les tests avant l'implémentation du système, la formation des administrateurs avant le lancement et le support après le *Go-Live*.

- Test avant implémentation du système

Ici, les gestionnaires (équipe projet) ont dû impliquer les exécutants (Learning Admin RH & managers opérationnels) à tester le système pour vérifier que celui-ci soit bien en accord avec les besoins du business dans une gestion quotidienne. Des scénarios de gestion ont pu être testés et une vision globale du système était proposée. Cette étape a permis de s'assurer que le système était en phase avec les attentes du business et à vérifier l'opérationnalité de SuccessFactors. A travers cette réunion, les exécutants sont davantage impliqués dans la prise de décision et sont consultés en amont du processus de déploiement.

- Formation avant lancement

Les administrateurs ont été formés dès 2015 aux nouveaux processus de gestion de la formation via l'outil SuccessFactors. Il s'agissait d'une première approche de SuccessFactors (dans la version Test du système) dans laquelle les exécutants « mettent la main à la pâte » et commencent à s'imprégner du système (fonctionnement, design, règle d'utilisation, process...). Cette formation a donné lieu à l'utilisation d'une procédure et d'un glossaire concernant SuccessFactors. Il faut savoir que le centre d'administration se gère pour partie entière en anglais et que la définition des termes était nécessaire pour que l'ensemble des exécutants aient le même niveau d'informations. Suite à la formation, il était recommandé que les administrateurs se connectent à nouveau sur SuccessFactors pour pratiquer et développer leurs compétences sur le système. Cette étape était indispensable avant la saisie dans la version réelle du système pour le rattrapage de la saisie du plan de formation des sessions ayant déjà été réalisées en 2015 et celles restantes à venir.

- Support après le lancement

L'idée était ici de donner des clés à tous les collaborateurs utilisant le système pour résoudre leurs problèmes en se tournant directement au service RH et/ou au service informatique. Ce support permettrait également d'évincer les résistances et d'entraîner le groupe vers une réussite du changement.

*Ces trois phases sont toutes plus importantes les unes que les autres et il ne faut en négliger aucune. A travers ces trois étapes, les nouveaux administrateurs seront plus ou moins*

*opérationnels sur le système, ce qui soutiendra ou non les premiers résultats et donc le retour sur investissement*

#### **(6) Démontrer des résultats à court terme**

Cette étape est également passée par 3 grandes phases : le partage des réussites, la considération du feed-back, et, la motivation et la reconnaissance de la contribution.

- Partage des réussites

Les réussites devraient être partagées avec tous les collaborateurs RH. C'est pourquoi une mise à jour de la newsletter sur l'intranet était nécessaire. Un article dans le journal interne qui promeut le lancement du projet et les contributeurs du projet a été aussi écrit. Cet échange doit s'établir à tous les niveaux de l'organisation, aussi bien à la Direction que dans les unités de production.

- Considération du feed-back

Pour une amélioration continue du système, des entretiens de satisfaction auprès de quelques futurs utilisateurs se sont déroulées en janvier 2016, avant le lancement global du système. Cela a permis de faire émaner les questions et les remarques sur l'utilisation de SuccessFactors de la part des managers et des salariés interrogés. Un premier retour a alors pu être entendu par l'équipe projet.

- Motivation et reconnaissance de la contribution

Lorsqu'un projet se développe positivement, il faut pouvoir récompenser les contributeurs. Cette contribution a été gratifiée par l'organisation d'un moment convivial en dehors des locaux de l'entreprise avec l'ensemble des membres de l'équipe projet. De plus, le lancement du système auprès des administrateurs RH s'est célébré par une réunion de remerciement du chef de projet.

*La mise en place d'un SIRH est le résultat de contribution humaine, l'Homme doit rester au cœur des préoccupations. Il faut être capable d'entendre, de considérer et de dialoguer.*

## Implémenter et soutenir le changement

### **(7) Bâtir sur les premiers résultats**

De multiples aléas sont arrivés au cours du projet comme le dysfonctionnement du logiciel (maintenance du système, mise à jour, problèmes de connexion, doublons de personnes, adresses e-mail inexistantes...) ou le traitement de nouvelles propositions d'utilisation du système (gestion des cycles de formation, processus de gestion budgétaire, connexion à distance sur SuccessFactors, gestion de la formation pour les collaborateurs non connectés, mise à disposition de PC dans les usines...). A travers ces échanges je ressentais que le projet avait tout de même fonctionné et que le changement était accepté dans la mesure où des axes d'améliorations émanait des utilisateurs. Toutefois cela prouve également que les gestionnaires du changement ne peuvent pas tout prévoir et que des aléas peuvent faire surface. L'utilité du système a été démontrée par l'utilisation quotidienne des administrateurs RH.

Selon moi, la conduite du changement de ce SIRH est très peu présente à partir de cette étape-là. En effet, après le lancement du logiciel, le chef de projet a changé de fonction et pour pallier à son absence, le coordinateur de projet a pris ces fonctions. Les réunions entre l'équipe projet se sont arrêtées et les relations entre les membres de l'équipe ont disparu. L'équipe projet initiale s'est donc éteinte petit à petit, malgré le fait qu'il reste pleins de mini projets, de nouveaux paramètres et de nouvelles règles système à instaurer. L'équipe support après Go-Live se résume aux membres de l'équipe projet restante. Ces personnes exercent donc à la fois leur fonction opérationnelle, mais aussi la gestion du projet et le support pour les différentes questions des utilisateurs. Cela augmente considérablement la charge de travail sans que cela ne soit vraiment reconnu. Aucune équipe support n'a été clairement définie et préparé dès le début du projet. Par ailleurs, le service informatique se décharge complètement de ses responsabilités et, dès qu'émane un problème, l'utilisateur doit en premier lieu passer par l'équipe projet RH. Les membres RH de l'équipe projet sont donc les interlocuteurs directs des utilisateurs.

*Un projet de déploiement de SIRH d'une telle envergure ne peut se clôturer lors de la simple ouverture globale du système. Il faut pouvoir accompagner et soutenir son utilisation. Aussi,*



*les objectifs doivent être partagés entre les parties prenantes concernées afin d'atténuer les jeux de pouvoir et de créer une véritable synergie.*

#### **(8) Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise**

Selon moi, cette étape a été très peu préparée dans la mesure où aujourd'hui dès qu'un nouveau collaborateur entre dans la société, rien ne l'informe que SuccessFactors existe et qu'il peut se connecter. Je pense qu'il faut ancrer ce changement dans les mœurs de l'entreprise. Cette étape est à la charge de l'équipe projet qui doit se décider sur les moyens à mettre en œuvre : information dans le livret d'accueil ? Information par e-mail ? Réunion avec le manager ? Information sur l'intranet ? Comment se déroulera la formation (PPT, présentiel, vidéoconférence, e-learning...) ? Quand la formation aura-t-elle lieu et par qui ? Aujourd'hui, l'ouverture globale de SuccessFactors dans l'entreprise n'est qu'un jalon de ce changement. Tout le travail reste à ancrer ce projet dans la culture de l'entreprise de façon durable pour que tous les collaborateurs puissent intégrer ces nouveaux processus.

*La stratégie de conduite du changement doit également penser à une vision à long terme de l'utilisation du SIRH pour que ce dernier soit un outil du quotidien.*

#### **4. Le rôle des acteurs : Direction, RH, IT, managers, salariés**

Les acteurs du projet « Campus » se regroupent en trois grandes catégories : les **décisionnaires**, les **gestionnaires** et les **exécutants**.

Les **décisionnaires** sont les membres de la Direction et l'IHRM. Leur responsabilité dans la gestion du projet est faible mais ils doivent s'assurer que la mise à disposition de SuccessFactors atteigne ses objectifs et que le retour sur investissement soit suffisant. L'implémentation du logiciel doit permettre de faire des économies de gestion administrative et logistique, de redistribuer les tâches administratives RH avec les managers (inscription en formation, reporting, gestion budgétaire, etc...) et de rendre la fonction du service RH plus noble en lui donnant une fonction de conseil. C'est aussi à eux prendre le relais sur la communication du projet et de cascader les bonnes informations au bon moment. Les décisionnaires allouent les ressources nécessaires au projet.

Les **gestionnaires** correspondent aux membres de l'équipe projet LMS qui doivent garantir que le projet de changement de SIRH se déroule dans de bonnes conditions. Ils établissent les règles et les processus de gestion de la formation. Leur rôle est prépondérant car ce sont eux qui mènent la conduite du changement en fonction des ressources qui leurs sont données. Les gestionnaires doivent ainsi apporter diverses solutions pour la mise en œuvre du projet : information, planning, réunions, formation, accompagnement, créations de support, etc... Ce sont ces personnes qui font le lien entre les exécutants et les décisionnaires car ils sont responsables du projet. Les gestionnaires du projet « Campus » se font également accompagner par des fonctions support tel que le service informatique (côté technique du logiciel) et le service communication corporate (communication du projet et harmonisation des supports/discours).

Les **exécutants** représentent les administrateurs RH (Learning Admin RH), les managers et les collaborateurs. Il s'agit des clients finaux de l'implémentation de SuccessFactors car ce sont à eux de faire vivre le logiciel. Ils doivent avoir intégré les enjeux du système et son utilité. Les gestionnaires doivent s'assurer qu'e les exécutants disposent du bon niveau d'information et de formation, et qu'ils sont prêts à vivre le changement de SIRH.

### C) L'organisation post-projet

D'après l'entretien effectué avec le chef de projet du module « Formation », le projet s'est terminé dès son Go-Live, c'est-à-dire dès son lancement à tous les utilisateurs (ouverture globale).

La nouvelle organisation du sous-projet Formation qui en découle est la suivante :

- *Key user global* ; c'est le chef de projet après Go-Live qui coordonne les activités entre les keys users
- *Key user local* ; il en existe un dans chaque pays où SuccessFactors est implanté. Il s'agit du référent local
- *Autres membres de l'équipe projet* ; ils répondent aux questions des administrateurs RH et assurent la mise à jour des process du système

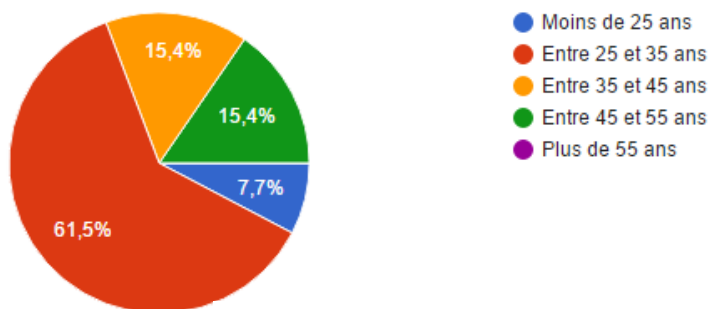
- *Learning Admin RH* (administrateurs RH) ; ce sont les ambassadeurs du système et prennent en compte directement les remarques des managers et salariés pour les accompagner sur SuccessFactors

L'ensemble de ces acteurs sont garants du bon fonctionnement du système après son déploiement.

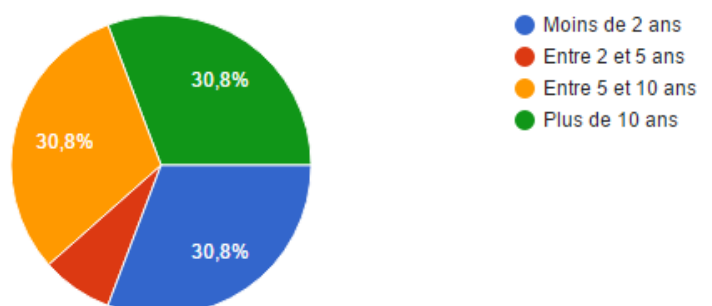
Ma position se situe en tant que membre de l'équipe projet et *Key User Local France* c'est-à-dire qu'après le Go-Live du système j'ajustais les processus corporate de gestion de la formation (mise à jour des processus), je vérifiais la bonne application des règles groupe auprès des Learning Admin RH France, je formais les nouveaux administrateurs RH France, je communiquais les nouveautés système auprès des Learning Admin RH et j'étais en appui et en support de leurs problématiques du terrain (notamment sur les questions auxquelles ils ne savaient pas répondre)

Afin de questionner le bien-fondé du déroulement du projet LMS, j'ai réalisé une enquête auprès des 17 Learning Admin RH formés. Sur ces 17 personnes interrogées, 13 ont répondu à mon questionnaire. Le profil type du Learning Admin RH est une femme, ayant entre 25 et 35 ans, avec une ancienneté entre 5 et 10 ans chez Hager :

Vous avez...

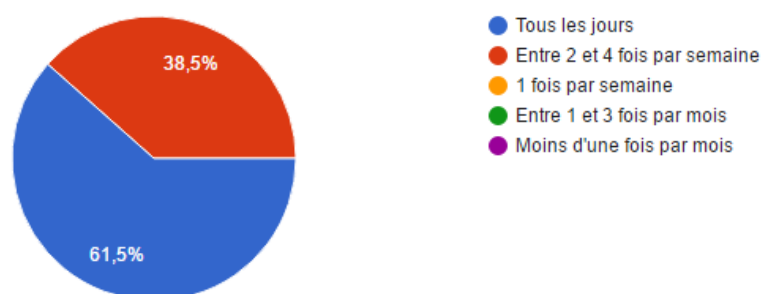


Votre ancienneté chez Hager est de...



L'enquête montre que tous les Learning Admin RH ont intégré SuccessFactors comme un outil de leur quotidien. En effet, 100 % des interrogés avouent utiliser le logiciel pour la gestion du plan de formation au minimum 2 fois par semaine (dont 62 % tous les jours)

Quelle est votre fréquence d'utilisation du module Formation de SuccessFactors ?



Toutefois, une simple utilisation du système n'est pas assez indicative de la réussite du projet. C'est pourquoi nous allons désormais analyser les impacts de la conduite du changement aussi bien du côté des Learning Admin RH que de l'ensemble des collaborateurs (managers et salariés) en apportant des propositions d'amélioration.

## II. Résultat de l'implantation de SuccessFactors

Afin de mesurer l'efficacité de la méthodologie de conduite du changement selon les étapes de Kotter au sein de Hager, j'ai établi un questionnaire auprès d'un échantillon de 110 collaborateurs (cf. Annexe 2 Trame du questionnaire) et ai mené une interview avec le chef de projet LMS (cf. Annexe 3 Interview du chef de projet LMS). Parmi les 110 personnes interrogées, 54 ont répondu à l'enquête, ce qui équivaut à un taux de retour de l'ordre de 49 % :

Catégorie	Nombre de personnes interrogées	Nombre de retours	Taux de retour
Salariés	57	20	35 %
Managers	36	21	58 %
Administrateurs RH (Learning Admin)	17	13	76 %
TOTAL	110	54	49 %

L'objectif de mon questionnaire était de pouvoir « prendre la température » auprès des parties prenantes, de comprendre la perception du changement du logiciel SuccessFactors (module Formation) au sein de l'organisation, et d'interpréter les réussites et les échecs de la conduite du changement mené. Cette enquête a permis de mettre en exergue l'utilisation faite de SuccessFactors par les acteurs, de traduire la gestion de la communication et la gestion de la formation du projet, et d'apporter des axes d'améliorations provenant du terrain.

Le questionnaire développé chez Hager a pour objectif de mieux cerner les attentes des utilisateurs pour définir les points d'amélioration de notre déploiement. Ces points d'améliorations peuvent servir lors du déploiement de SuccessFactors dans d'autres structures de l'entreprise ou lors d'un changement futur de SIRH. Les résultats descriptifs seront des compléments issus de mon expérience terrain et préciseront les difficultés et les enjeux du déploiement de la méthodologie selon Kotter. Mon ambition est à la fois d'améliorer la pratique des parties prenantes en charge de conduire la mise en place d'un projet stratégique, et de compléter le modèle de Kotter ce qui constitue notre apport théorique principal. De plus les résultats et notre intervention en tant que membre des DRH feront aussi l'objet d'une discussion quant au rôle des DRH dans la conduite du changement.

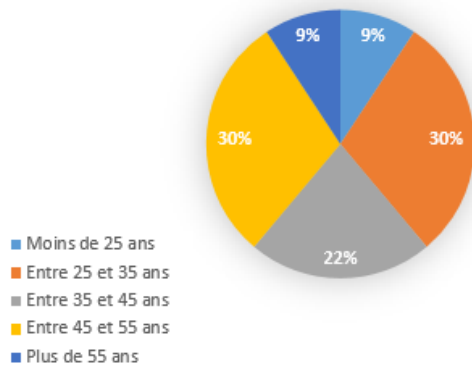
## A) Les effets de la conduite du changement

### 1. Détails de l'échantillon interrogé

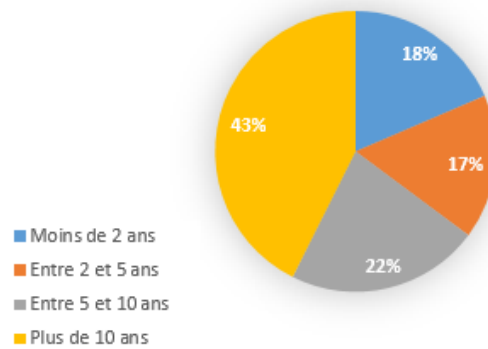
Pour préparer le changement, il est intéressant de connaître le type de personnes concernées car cela permettra d'adapter les actions en termes de communication et de formation (méthodes et moyens à déployer).

Sur l'échantillon interrogé, 39 % (soit 21 personnes) ont plus de 45 ans et sont considérés, par la législation française, comme des seniors, et, 65 % (soit 35 personnes) ont plus de 5 ans d'ancienneté dans les locaux Hager.

## Âge de la population



## Ancienneté de la population



L'ensemble des collaborateurs interrogés est donc représentatif d'une population ayant vécue une multitude de changement organisationnel au sein de Hager. On peut donc penser que leur capacité d'adaptation est suffisamment développée pour soutenir le poids d'un tel changement de SIRH. Cependant, quel que soit le statut de la personne impactée par ce changement, ce dernier doit être compris et intégré par tout le monde. En effet, son utilisation internationale encourage les collaborateurs à être acteur de leur propre développement personnel à travers des demandes de formation, la visualisation de leur plan de formation, de leur historique de formation, et du catalogue de formation. L'accès partagé en temps réel sur ce système collaboratif est une première pour l'ensemble de l'organisation.

Après avoir analysé plus en détails la composition de la population interrogée, nous allons appréhender leur perception quant au système SuccessFactors en lui-même, à la gestion de la communication et à la gestion de la formation supervisées par l'équipe projet LMS. A savoir que l'analyse qui va suivre ne s'est pas uniquement basé sur l'enquête interne, mais également sur l'entretien de feedback avec le chef de projet, sur mes observations terrains et les retours indirects que j'ai pu obtenir par le biais de Learning Admin RH et de managers.

## 2. Etude du ressenti du changement

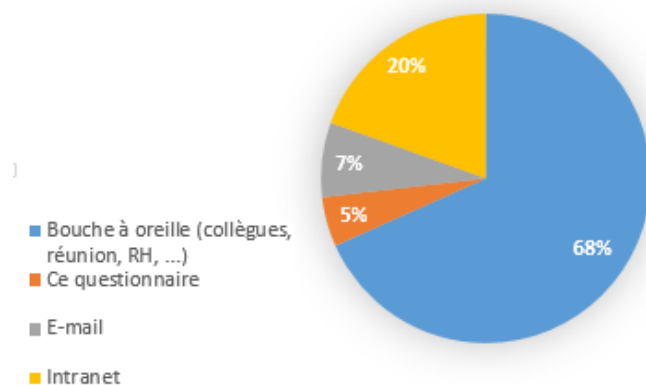
La mise en place du module Formation dans SuccessFactors s'est fait ressentir sur 3 principaux échelons d'exécutants (Learning Admin RH, managers et collaborateurs).

L'enquête, qui forme un audit de communication, a pour objectif d'étudier la conduite du changement menée par les gestionnaires (équipe projet LMS) sous 3 angles : la perception du système SuccessFactors, le management de la communication, et, la gestion de la formation.

- **Gestion de la communication :**

La majorité des salariés et managers interrogés (68%) ont pris connaissance de SuccessFactors via le bouche à oreille, lors de réunions ou encore lors de formation, à travers un collègue, le manager ou encore le RH. Ensuite, le deuxième canal de communication mis en avant, est, l'intranet disponible à tous (HagerNet). Seuls 7% d'entre eux ont connu SuccessFactors à travers l'e-mail envoyé lors du lancement du système en février. Enfin, 5% des personnes interrogées n'avaient jamais entendus parler de SuccessFactors avant l'enquête.

### Connaissance de SuccessFactors



Cet état met en lumière l'importance de la communication informelle pour échanger autour de sujets et de nouveaux projets centraux. En effet, 2 personnes sur 3 ont découvert SuccessFactors via des échanges déstructurés. On peut ainsi se demander s'il convient de mettre davantage d'énergie dans les messages officiels (support) ou s'il faut davantage se centrer sur la communication dite « souterraine » (échanges). Il est plus facile de convaincre et persuader son interlocuteur lors d'échanges physiques car l'impact sera plus fort.

Par ailleurs, il faut également savoir que les Learning Admin RH n'ont pas été interrogés sur cette question car l'ensemble de ces personnes en ont pris connaissance de par leur position au sein de la communauté RH (e-mail spécifique aux RH, réunions de service, contact direct avec l'équipe projet, etc...).

Lorsque les utilisateurs parlent de SuccessFactors, certains utilisent des mots positifs alors que d'autres utilisateurs en ont une vision plus négative. C'est pourquoi je souhaitais mettre en avant la perception que les utilisateurs du système, en leur demandant de le résumer en un mot. Les principaux résultats peuvent se scinder dans un tableau à deux entrées :

Positif	Négatif
❖ Pratique	❖ Complexe / Usine à gaz
❖ Riche / Varié	❖ Irritant
❖ Responsabilisant	❖ Pas intuitif
❖ Efficace / User friendly	❖ Améliorable / Incomplet
❖ Connecté	❖ Méconnu

Les aspects positifs se basent davantage sur les récents processus Formation liés à la mise du nouveau SIRH et son ergonomie, alors qu'à l'inverse, l'image négative du système ressort plus des informations à trouver dans SuccessFactors et de son utilisation. De plus, 90% des personnes ayant moins de 2 ans d'ancienneté au sein de la société perçoivent le changement de SIRH positivement alors qu'à l'inverse seuls 52% des personnes ayant plus de 10 ans d'ancienneté en ont une image positive. Ce ressenti positif s'accompagne d'émotions positives telles que la satisfaction, la motivation, la fierté ou encore la joie. A contrario, l'appréhension, l'espoir, l'incompréhension et la déstabilisation sont les émotions qui caractérisent le ressenti négatif de certains collaborateurs.

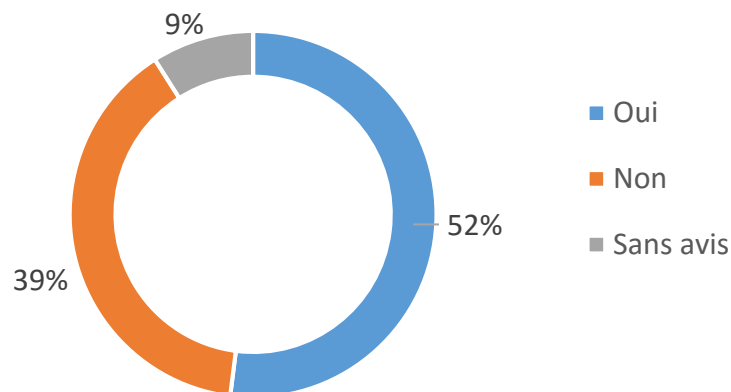
Au cours de l'analyse des résultats, j'ai pu prendre connaissance qu'il existait un véritable manque de communication autour de ce projet aux yeux des personnes interrogées. En effet, on peut relever dans les axes d'améliorations, donnés par les contribuables et relevant du domaine de la communication, des éléments comme « *Mettre en place une communication plus dense* », « *Délai trop court entre la communication aux*



*managers et la deadline pour saisir des formations sur l'outil », « Cascafer les informations aux managers en les motivant à le déployer dans leur équipe », « Une communication plus importante et ciblant aussi les collaborateurs », « Meilleure communication et suivi auprès des collaborateurs » ou encore « La communication a été globalement insuffisante (démarrage, délai, modalités etc...) ».*

De manière plus générale, la moitié des collaborateurs pensent que la communication était adaptée et suffisante, alors qu'à contrario, 39% des utilisateurs en disent ouvertement l'inverse :

### Lors du déploiement du système, pensez-vous que la communication a été adaptée et suffisante



La communication relève d'un enjeu majeur de la réussite du nouveau SIRH aussi bien sur le court terme, que sur le long terme. La communication du projet joue fortement sur la perception que va avoir l'utilisateur dès lors qu'il va commencer ses premiers pas dans le système.

- **Perception du système SuccessFactors**

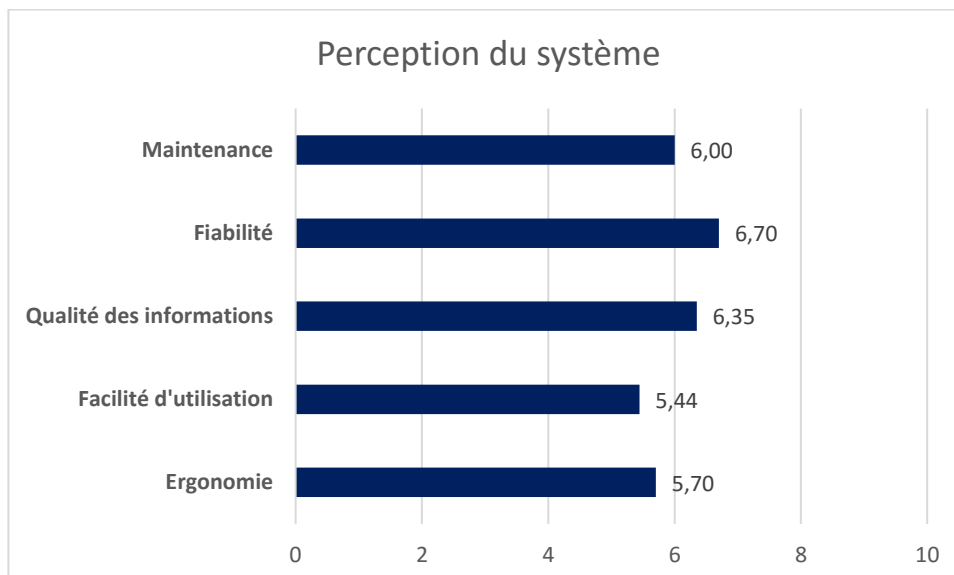
Globalement, 66% des personnes interrogées se disent satisfaites de SuccessFactors. On peut relever que le niveau de satisfaction (ou d'insatisfaction) est très rarement aux extrémités, c'est-à-dire que les utilisateurs sont mitigés sur leur niveau de satisfaction car

85% des interrogés ont répondu « Plutôt satisfait » ou « Plutôt insatisfait ». Voici un tableau récapitulatif des réponses, selon le niveau de satisfaction et l'ancienneté au sein de Hager :

Ancienneté	Niveau de satisfaction		
	Jamais utilisé	Insatisfait	Satisfait
Moins de 2 ans	0%	10%	90%
Entre 2 ans et 5 ans	11%	33%	56%
Entre 5 ans et 10 ans	0%	33%	67%
Plus de 10 ans	13%	35%	52%
<b>TOTAL</b>	<b>6%</b>	<b>28%</b>	<b>66%</b>

Ce niveau de satisfaction se fait ressentir dans la manière où plus de 8 personnes sur 10 saisissent SuccessFactors comme étant vecteur de développement des compétences des collaborateurs. La majorité des utilisateurs conçoivent ainsi le SIRH collaboratif comme une véritable valeur ajoutée, et non pas comme une surcharge de travail ou un déversement de la charge de travail du service Ressources Humaines vers les collaborateurs.

Au bout 2 de mois après l'ouverture globale du système, il est important de connaître la perception du système dont disposent les utilisateurs. La graphique ci-dessous met en avant 5 points de SuccessFactors : l'ergonomie, la facilité d'utilisation, la qualité des informations, la fiabilité, et la maintenance du système :



Pour les utilisateurs, l'avantage mis en lumière est la fiabilité du système, c'est-à-dire qu'ils ont confiance en SuccessFactors dans la mesure où les informations sont sécurisées, personnelles et demeurent confidentielles. Cet avantage se fait ressentir car pour les personnes interrogées, les points forts du système sont : « *La base de données unique* », « *L'accessibilité et l'actualisation des données* », « *Une centralisation des informations relatives à la formation* », « *L'utilisation d'une plateforme unique au niveau du Groupe* » ou encore « *La flexibilité du système par la mise à disposition d'une information en temps réel* »

Toutefois, la facilité d'utilisation est relevée comme étant le point faible de SuccessFactors. Selon les utilisateurs, sa prise en main n'est pas simple et peut même s'avérer être compliquée. Pour eux, la difficulté réside déjà d'emblée lors de la connexion au système (Identifiant et mot de passe à saisir). Cet état est aussi souligné par des citations des utilisateurs comme : « *L'interface n'est pas intuitive* », « *Rendre le système plus intuitif* », « *Les informations sont difficiles à trouver* », « *Manque de convivialité du système* » ou encore « *La recherche de formations dans le catalogue est compliquée* ».

L'axe d'amélioration du projet pourrait ainsi se centrer davantage sur l'accompagnement des collaborateurs pour expliquer, montrer et rassurer. Il faut mettre en place des supports de formation intuitifs pour que l'utilisation du système soit comprise par tous.

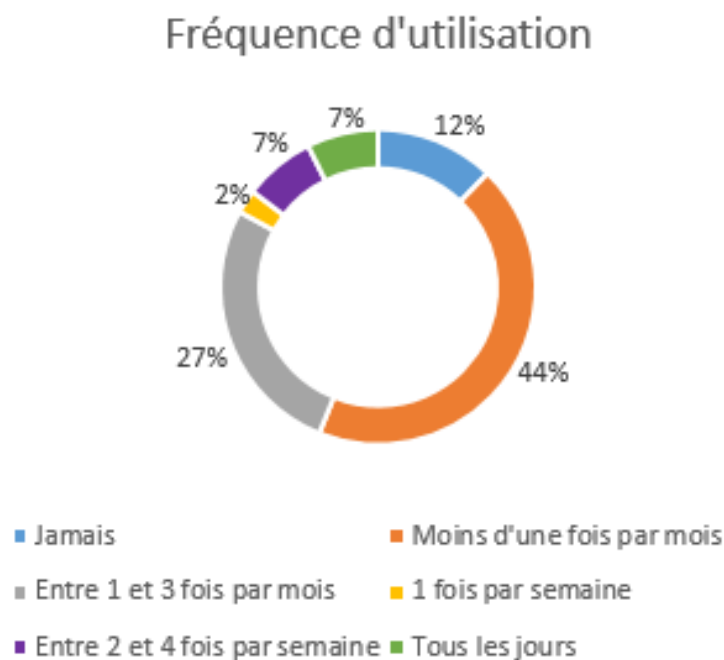
- **Gestion de la formation et de l'accompagnement des utilisateurs**

Nous allons désormais nous pencher sur la question de la gestion de la formation et de l'accompagnement des utilisateurs au travers du questionnaire.

Dans un premier temps, nous pouvons constater que la fréquence d'utilisation diffère entre les Learning Admin RH et les managers/salariés.

En effet, comme déjà énoncé en préambule, tous les administrateurs RH utilisent le module Formation de SuccessFactors très régulièrement, c'est-à-dire au moins deux fois par semaine. Parmi ces administrateurs RH, 62% d'entre eux se connectent au module Formation tous les jours.

A l'inverse, la fréquence d'utilisation chez les managers et les salariés est bien plus mitigée, comme le montre le graphique ci-contre :



L'utilisation du module Formation de SuccessFactors n'est pas ancrée dans les mœurs car leur connexion n'est pas régulière et fréquente. On peut dès lors rapprocher ces chiffres avec la communication mise en place par l'équipe projet, la formation des utilisateurs et l'accompagnement au changement.

Dans une autre mesure, tous les administrateurs RH sont convaincus que le support de l'équipe projet LMS dans l'accompagnement au changement a été suffisant. On peut ainsi penser que les phases initiales de formation, le management de la communication et le support quotidien de l'équipe projet sont vecteurs de la réussite d'une utilisation quotidienne par les administrateurs RH.

Toutefois, lorsque l'on se rapproche des managers et des salariés pour évaluer leur niveau de satisfaction quant à l'efficacité du support des équipes RH pour l'accompagnement au changement de SIRH, seuls la moitié des interrogés ont perçus le support RH suffisant. Selon les collaborateurs, il manquait des sessions de formation en présentiel pour montrer les caractéristiques du système.

Aussi, il convient de mettre un point d'alerte, car sur l'ensemble des Learning Admin RH interrogés, 46 % confient ne pas comprendre clairement les nouvelles procédures de gestion de la formation. Malgré le fait que 92 % d'entre eux se sentent des ambassadeurs du système<sup>13</sup>, la plupart d'entre eux ont une vision trouble des nouveaux processus et ne connaissent pas l'intérêt de leurs actions dans le système ! Leur prise de hauteur sur l'utilisation du système est ainsi altérée. Leur utilisation de SuccessFactors devient donc « machinale », c'est-à-dire que la plupart d'entre eux appliquent simplement les procédures données par l'équipe projet sans avoir de compréhension de l'outil SuccessFactors dans sa globalité.

Les principales difficultés récurrentes rencontrées par les administrateurs RH, les managers et les salariés sont :

- L'interface administrateur en anglais
- L'acceptation du changement de SIRH : convaincre les managers de l'intérêt de l'outil au quotidien (résistances)
- Les nouveaux processus de formation trop instables et flous
- Connexion au système : retrouver les accès
- Consultation de l'historique de formation

Au vue des difficultés énoncées par les utilisateurs interrogés, je pense qu'il aurait davantage fallu communiquer et insister sur le support de formation (PowerPoint avec tutoriels et vidéos) disponible en ligne sur SuccessFactors. Ce document, trop méconnu des utilisateurs, peut permettre de les convaincre de l'utilité du système, de les rassurer et de les auto-former à SuccessFactors. Ce support reprend différentes procédures telle que la connexion au système, l'explication des différents écrans, la consultation de l'historique de formation, etc... Ce document est un véritable outil permettant de trouver plus rapidement et plus facilement les bonnes informations.

---

<sup>13</sup> C'est-à-dire comme étant des représentants permanents du SIRH en réalisant la promotion du système et en jouant un rôle de prescripteur face aux collaborateurs.

Ainsi, le module Formation de SuccessFactors s’inscrit dans un changement organisationnel ayant effectué des modifications à différents niveaux de l’organisation (Learning Admin RH, managers et salariés). La mise en place du nouveau SIRH a aussi modifié trois repères principaux : les processus formation, l’outil de gestion de la formation, et, le service RH à travers une réorganisation complète du service (mobilité interne).

## B) Analyse du déroulement du projet

Après avoir vu les effets de la conduite du changement de SIRH sur les Learning Admin RH, les managers et les salariés, nous allons analyser le déroulement du projet à travers un SWOT et des idées d’amélioration. Cette analyse se base essentiellement sur les résultats du questionnaire, l’entretien de feed-back avec la chef de projet LMS, et les observations terrains.

### 1. SWOT du module Formation - SuccessFactors

<p style="text-align: center;"><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SIRH collaboratif : information partagée en temps réel</li> <li>- Premier SIRH collaboratif et international au niveau du groupe</li> <li>- Tutoriels en vidéos : auto-formation à SuccessFactors</li> <li>- Harmonisation des processus formation entre les pays</li> <li>- Reporting global qui s’articule autour de la nouvelle organisation de l’entreprise</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d’accompagnement en présentiel avec les managers/salariés : tutoriel en ligne peu visible et peu utilisé</li> <li>- Faible niveau de communication en cascade du Top Management vers les autres managers</li> <li>- Module Formation de SuccessFactors trop méconnu des collaborateurs</li> <li>- Faible utilisation du système par les collaborateurs</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insertion de tutoriels animés (aide en ligne et en direct) : gain de temps de l’équipe projet et mise à jour rapide des procédures</li> <li>- Partage des connaissances au niveau du groupe</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aléas de décisions finales au niveau de la Direction (ex : achat de PC prévus en usine pour les non connectés mais pas de décisions actées)</li> <li>- Gestion des collaborateurs non connectés :</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilisation accrue des managers et des salariés en termes de développement des compétences : choix des formations, propre acteur de leur développement, etc...</li> <li>- Communication accrue et régulière autour de Campus dès lors de la finalisation du sous-projet PDI : fréquence d'utilisation de SuccessFactors</li> </ul>	<p>différenciation selon les cultures (ex : Chine avec les tablettes, Allemagne problèmes de confidentialité des données, etc...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau de connaissance des procédures formation des Learning Admin RH : perte de crédibilité auprès des managers ? Perte de confiance en l'outil et l'équipe projet ?</li> <li>- Forte mobilité interne au sein du service RH avec le projet Campus : risque de fuite des talents ? Perte de compétences ? Formation des nouveaux Learning Admin RH ?</li> <li>- Jeux de pouvoirs entre le service RH et le service informatique</li> </ul>
--	---

## 2. Axes d'amélioration du projet

Afin de pallier aux faiblesses du projet et de pouvoir ancrer ce changement au sein de l'entreprise, il existe différents axes d'améliorations à mettre en place. Les axes d'améliorations proposés peuvent se faire à deux niveaux différents ; celui des décisionnaires et celui des gestionnaires.

- **Au niveau de la Direction (décisionnaire)**

Le rôle des décisionnaires est d'autant plus important pour le futur du sous-projet Formation, que le lien entre les sous-projets Campus doit être renforcé au niveau de la Direction. En effet, la Direction et le Top Management se doivent d'être les premiers communicants et ambassadeurs du projet Campus. Il est essentiel que les décisionnaires communiquent davantage lors des réunions de management. Il serait peut-être intéressant d'organiser une demi-journée spécifique sur l'utilisation du module Formation de SuccessFactors pour renforcer le rôle d'ambassadeur auprès du Top Management. Ceux-ci se sentiraient plus concernés et auraient davantage connaissance des nouveaux processus

formation et du projet Campus dans sa globalité. La communication en cascade sera ainsi plus forte.

Au travers des différentes lectures effectuées, mon attention s'est particulièrement tournée vers le projet LITCHI à EDF : « *Le projet LITCHI (Les Instruments et Techniques du Changement Interne) a consisté à créer un référentiel Conduite du changement puis à former des salariés à ces outils et méthodes. Mis en œuvre dans une période de mutations, ce projet a pour objectif de développer des compétences internes dans ce domaine, condition essentielle pour réussir les mutations à venir. Bel exemple de prise en compte du facteur humain dans les transformations, le projet LITCHI propose des outils pour comprendre les paramètres sociaux ainsi que des outils pour mesurer comment progressent et se réalisent les changements en entreprise. Ce livre relate également une expérience sur le déploiement d'un nouvel outil de gestion en entreprise et identifie des pistes concrètes pour réussir ce déploiement* »<sup>14</sup>. Le projet LITCHI est donc un véritable levier de changement dans le groupe EDF qui a développé un modèle passant par un marketing interne du projet, une capitalisation, un partage et la création d'un réseau LITCHI (réseau transverse au Groupe).

Ma proposition serait ainsi de pouvoir développer ce concept au sein de Hager et de créer un modèle de management de changement en interne. Cette idée me semble d'autant plus importante que toute l'entreprise connaît une période de mutation forte avec des changements conséquents, et en remettant en cause toute son organisation. Ce modèle de management de changement permettra de mettre à disposition des ressources et de développer des experts en interne pouvant accompagner les différents services dans leurs phases de changement. Ce concept permet de créer des outils de *change management*, d'apporter des solutions similaires au niveau du groupe, et donne l'idée que le changement est constant et n'apparaît pas uniquement à un instant précis. Un modèle de *change management* de ce type permet de diffuser une culture du changement. Cette proposition permettrait de donner des clés de réussite pour ce changement de SIRH notamment par la mise à disposition d'outils clés de conduite du changement et de créer un réseau interne d'experts dans la conduite du changement. Ces experts deviennent ainsi des coachs. Cette

---

<sup>14</sup> LELOUP R. – MARTY S. – AUTISSIER D., Une innovation en conduite du changement: le projet LITCHI à EDF, Eyrolles, 2008

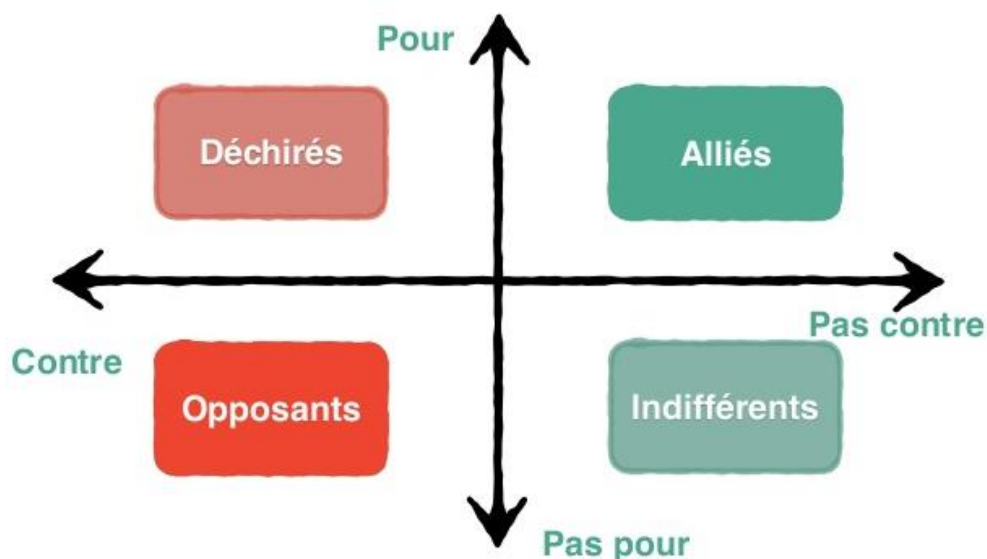


notion se rapproche de la philosophie vers laquelle Hager souhaite tendre en termes de management de proximité en transformant les managers en leaders. Par ailleurs, la mise en place d'un tel modèle chez Hager permettra d'internaliser les compétences et de concevoir des offres corporate et ajustables. Selon moi, il serait important de pouvoir communiquer à la Direction cette idée tout en mettant en avant les apports en termes de compétences, de résultats et de coûts.

L'urgence à travers cette communication à la Direction est de convaincre sur la nécessité de ressources humaines supplémentaires pour mener à bien le sous-projet LMS. Il faut s'assurer que Campus reste une priorité aux yeux de la Direction afin de ne pas évincer le projet.

- **Au niveau de l'équipe projet (gestionnaire)**

Tout d'abord, afin d'engager au mieux sa stratégie de management du changement, il serait nécessaire que l'équipe projet puisse identifier différents acteurs : les alliés, les indifférents, les déchirés et les opposants. L'appréciation des différentes catégories d'acteurs permettra d'identifier les groupes cohérents pour l'avancée du sous-projet, et d'estimer ainsi l'énergie nécessaire pour la réussite de LMS. Maintenant que le projet est lancé, il sera plus facile pour l'équipe projet d'identifier ces catégories d'acteurs. L'idéal étant de pouvoir impliquer et responsabiliser les alliés, et informer et convaincre les indifférents et les déchirés. Il faut consacrer un minimum d'énergie aux opposants car cela est inutile et contre-productif.



Cette identification des acteurs permettra de mettre en place des mesures personnalisées afin d'établir une meilleure acceptation du changement et de pallier aux résistances.

De plus, le projet Campus revêt un aspect contradictoire. D'un côté, le sous-projet LMS est rigide par une harmonisation des processus au niveau du groupe alors que d'un autre côté, il requiert de la souplesse pour s'adapter aux spécificités des pays comme la culture et les contraintes légales. Il est essentiel de mettre à terme une politique d'achat et des cycles de formations « standardisés » au niveau corporate, mais également de garder à l'esprit de les adapter selon les besoins locaux.

La politique de communication de l'équipe projet doit également continuer afin de faire perdurer le projet à long terme. C'est pourquoi, je pense qu'il serait intéressant de communiquer de manière plus régulière par mail et via l'intranet sur l'avancée du projet Campus à l'ensemble des collaborateurs. Il faudrait aussi rappeler le projet Campus lors de réunions, que ces échanges soient formels ou non. La prise de conscience par les managers et les salariés sera plus forte. SuccessFactors doit être perçu comme un outil quotidien et un SIRH au service des employés.

Dans la continuité de cette politique de communication, il est important selon moi que l'une des prochaines priorités de l'équipe projet soit l'intégration de tous les pays et de toutes les sociétés du groupe. Cela permettra de rendre l'outil comme incontournable et multidimensionnel chez Hager. Il est fondamental que tout nouvel arrivant puisse prendre connaissance de l'existence de SuccessFactors et notamment du module Formation pour son propre développement. L'instauration d'une note dans le livret d'accueil ou l'envoi d'une première notification lors de la création de l'adresse e-mail peuvent être des pistes de développement opérationnel. Chaque arrivant doit pouvoir, non seulement connaître l'existence de SuccessFactors, mais également savoir comment se connecter à son profil, visualiser son plan de formation, consulter le catalogue de formation, effectuer des sessions de e-learning, etc...

### 3. Difficultés issues de l'étude

Au cours de ce changement de SIRH, j'ai moi-même rencontré plusieurs difficultés.

En effet, ma position dans l'équipe projet LMS a engendré plusieurs obstacles et notamment face aux administrateurs RH. En tant que support et référent local du module Formation de SuccessFactors, il fallait que je puisse rassurer l'ensemble des acteurs sur le futur et le devenir du système. Toutes les fonctionnalités du système ne peuvent être exploitées d'une traite dès son ouverture. C'est pourquoi je devais expliquer et répéter l'avancement du projet auprès de ces personnes. Il faut leur faire intégrer que le projet avance petit à petit, que des sujets restent ouverts, et que des thématiques vont incessamment être traitées. Une autre difficulté qui se rapproche de l'élément précédent, était de pouvoir capter l'attention de tous les Learning Admin RH en leur démontrant le caractère urgent et l'importance du respect des nouvelles étapes des processus formation. Il fallait leur faire comprendre la place du nouveau SIRH au sein des nouveaux processus formation, ce qui n'était pas toujours chose facile.

Mon objectif était d'évincer les craintes des Learning Admin RH et de leur faire prendre confiance dans l'utilisation du système. Les faire devenir des ambassadeurs de SuccessFactors n'est pas chose aisée dans la mesure où il faut pouvoir utiliser les bons termes et savoir être présent au bon moment pour les accompagner. De plus, il faut également savoir entendre leurs problèmes et leur appréhension afin de mieux comprendre leurs attentes. Les réponses et les solutions proposées peuvent alors être adaptées.

Une des autres difficultés était de pouvoir entendre leurs mécontentements (parfois directs et/ou crus) concernant la gestion du projet tout en faisant parti de l'équipe du sous-projet du module Formation. Le fait de jouer ce double rôle et d'avoir cette double casquette nécessite de prendre du recul dans certaines réactions « à chaud » de mes clients internes.

Par ailleurs, je trouve qu'il est également embarrassant de gérer un projet uniquement par une fonction d'expert au niveau du support car je ne pouvais pas percevoir les échos en direct des utilisateurs finaux (les collaborateurs/managers). Les assistants RH

disposaient d'une fonction d'intermédiaire et j'avais très peu de contact avec les utilisateurs finaux pour les accompagner dans l'utilisation de SuccessFactors.

L'obstacle le plus compliqué à surmonter dans le cas de Hager est de faire comprendre le module Formation dans sa globalité et de l'intégrer dans le projet Campus. Il faut constamment insister sur la communication pour que celle-ci soit constante, riche et compréhensible. A la fin du questionnaire, certains interrogés ont pu revenir vers moi pour me demander dans quelle mesure le module Formation s'inscrit-il et souhaitait comprendre son lien dans le projet Campus.

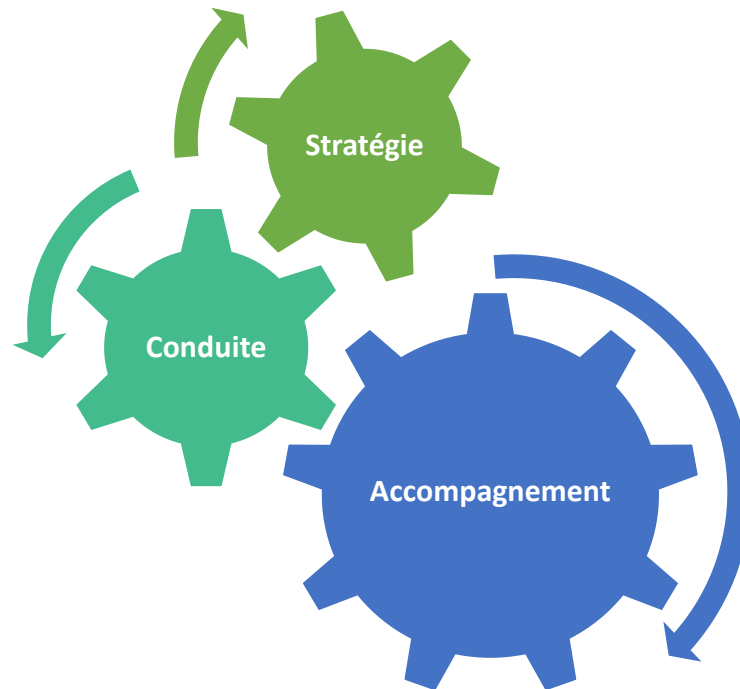
Le sondage m'a permis de mieux comprendre la perception dont disposent les utilisateurs finaux. Toutefois, les résultats proviennent d'une étude faite après seulement 3 mois d'ouverture du système. Il serait intéressant d'effectuer à nouveau un sondage d'ici 1 an, lorsque les utilisateurs auront davantage utilisé SuccessFactors ; cela permettra de donner des résultats toujours plus pertinents, de donner de nouveaux axes d'améliorations, et de pouvoir comparer les résultats avec cette étude. L'impression de nouveauté sera atténuée et les conclusions pourront peut-être être plus variées et plus détaillées.

L'ensemble de ces difficultés liés à la communication et à l'accompagnement des parties prenantes du projet SIRH m'ont permis de mettre en lumière un retour d'expérience sur une méthodologie et une théorie applicable dans le cas de Hager.

## C) Retour d'expérience du projet

### 1. Théorie des leviers du changement

Selon moi, il faut percevoir le changement comme un système à 3 leviers : la stratégie de changement, la conduite du changement et l'accompagnement du changement.



La **stratégie de changement** est le premier levier à actionner pour enclencher le processus de changement. Il s'agit de l'amont du projet où la réflexion est maître mot du changement. En effet, la réflexion systémique définira l'ensemble des stratégies humaines et organisationnelles de l'entreprise, et qui sont nécessaires pour effectuer le changement. Il s'agit également de se poser les questions pertinentes qui remettront en question l'entreprise et interrogeront son devenir. Cette réflexion se basera sur l'interrogation des décisionnaires qui correspond à la Direction. Ce sera à ces décisionnaires de distribuer les ressources, de partager la vision avec les collaborateurs et de négocier avec les parties prenantes internes. L'ensemble de ces moyens permettront d'agencer la conduite de changement.

La **conduite de changement** correspond au second levier de changement. Cette étape a pour objectif de conceptualiser, de réaliser et de déployer le projet de changement. Il faudra également établir une planification du projet et préparer la communication du projet. Après avoir défini l'ensemble des supports nécessaires pour communiquer et partager le changement, il s'agit de déterminer les actions à mettre en place pour faciliter l'accompagnement des acteurs du projet tel qu'un plan de formation ou encore un plan de communication.

La dernière étape consiste à **accompagner le changement**. Ce levier est essentiel pour réussir le changement dans la mesure où il correspond à faire intégrer les nouveaux processus aux collaborateurs. Les acteurs doivent s'approprier le changement. Le rôle des gestionnaires est fondamental car ce sont eux qui animeront le changement et le feront vivre. Ces animateurs ont ainsi besoin de qualités humaines telles que l'empathie, l'écoute, la pédagogie, la médiation ou encore de la réactivité. Les gestionnaires font ainsi le lien entre les décideurs (Direction) et les exécutants. L'accompagnement est le facteur clé de réussite du changement. Cet accompagnement nécessite du temps aux différents acteurs, mais il permet de concrétiser le changement et de mettre en application les nouveaux processus au sein de l'entreprise. La réussite de l'accompagnement réside dans la fluidité des interactions, d'où l'importance des relations entre les individus. Ce levier d'accompagnement du changement doit être constamment réajusté afin d'entraîner une réussite du changement.

En résumé, je dirais que ces trois leviers de changement (stratégie, conduite et accompagnement) forment un ensemble cohérent et interdépendant créant un processus de succès du changement.

## 2. Rôle de la DRH dans la conduite du changement

Le rôle de la DRH est absolu lors d'un changement dans l'entreprise car c'est elle qui permet de maintenir la motivation des salariés, de développer leurs compétences, de faciliter l'intégration du changement, de faire le lien avec les managers, et d'encourager le partage de connaissances. La DRH se doit ainsi d'instaurer une politique RH appropriée au contexte de changement notamment dans les domaines suivants : GPEC, paie, mobilité,

formation, change management, détection de potentiels, communication, culture d'entreprise, leadership, gestion du management... La DRH se doit d'informer, de former et d'accompagner les collaborateurs & les managers aux différents changements de processus.

La relation de la DRH avec les autres services de l'entreprise, et, la dimension pluridisciplinaire et internationale de la DRH, restent deux vecteurs de l'efficacité de la conduite du changement. La DRH doit donc disposer d'une place légitime au cœur de l'entreprise en restant un véritable business partner c'est-à-dire un partenaire qui contribue au développement stratégique de l'entreprise par une gestion transversale des activités. La DRH acquiert un rôle d'acteur dans la conduite du changement.

La DRH est garant des processus RH, des processus organisationnels et du processus d'influence auprès des autres départements. La DRH tient une place complémentaire en période de transformation en étant l'interlocuteur privilégié pour répondre aux problématiques d'impacts sociaux et des enjeux RH de l'entreprise.

Cependant, en tant que moteur du changement, il semble difficile pour la DRH lors d'un projet SIRH, d'être à la fois juge et parti. La DRH doit garder sa légitimité, son objectivité et son impartialité. Par ailleurs, il convient de garder à l'esprit que le processus de changement est différent entre chaque personne et que la mise en place d'un SIRH prend du temps. La DRH doit ainsi se doter de compétences liées à la flexibilité, à l'agilité et à l'adaptation.

Incontestablement, le temps reste la principale ressource du changement et demeure incompressible. L'ensemble des étapes du processus nécessite du temps pour changer les pratiques, remplacer les anciennes, les diffuser mais aussi les faire intégrer. Les périodes de validation et d'approbation sont nécessaires pour mettre en place de nouvelles méthodes. Aussi, le temps d'apprentissage reste omniprésent pour assimiler et s'approprier le changement, aussi bien pour la DRH que les autres salariés. Le service RH doit ainsi sensibiliser les parties prenantes sur cette notion de temps incompressible, faire comprendre que le changement s'intègre par étapes, et que chaque personne a un rôle à jouer lors d'un changement.

## Conclusion

En conclusion, il existe une multitude de théories, d'apports philosophiques et de méthodes sur la question de la conduite du changement. Pour autant, lorsqu'un service RH souhaite mettre en place un nouveau SIRH, ce changement s'apparente à une méthode de conduite du changement. Le changement de SIRH induit des transformations aussi bien sur les processus RH, sur les processus organisationnels et sur les compétences attendues des individus. C'est à la DRH de revêtir ce rôle de moteur lors d'un changement de SIRH, en étant à la fois juge et partie.

Il est fondamental de pouvoir animer le changement d'un SIRH et d'en donner du sens dans l'organisation afin de pouvoir impliquer les parties prenantes, de leur faire prendre conscience de changer et de leur faire intégrer le changement. La méthode de conduite du changement choisie, permettra de vaincre les réticences de l'organisation et des individus, et de réussir à mettre en place ce changement de manière efficiente. La notion de ressources est prépondérante dans un contexte de changement car elle touche aussi bien l'aspect financier, humain, organisationnel, technologique et commercial. Le déploiement de compétences est un moyen incontestable de créer un avantage compétitif durable en situation de changement.

De plus, la place des parties prenantes est importante car les acteurs RH sont en interaction avec toute l'entreprise. Le projet Campus et sa méthode de conduite du changement relève être en quelque sorte un jeu entre deux équipes : celle qui défend les conditions de l'état existant, et, celle qui conduit le changement et prend parti pour le projet. Un changement tel que la mise en place d'un SIRH entraîne indubitablement un clivage entre deux catégories d'acteurs : ceux qui grimpent en compétences grâce au changement, et ceux qui sont mis à l'écart de la nouvelle organisation (Par l'implantation de SuccessFactors, environ une personne sur trois s'est vue attribuer de nouvelles missions). L'enjeu de la DRH est ainsi de pouvoir impliquer, motiver et engager les acteurs du changement.



Le lien entre la conduite du changement de Kotter et le projet Campus est omniprésent. En effet, il faut incontestablement mettre en place une méthode de conduite de changement pour un changement de SIRH, dans la mesure où ce SIRH symbolise la fonction RH dans l'entreprise. Les intérêts et les enjeux du SIRH doivent être compris par toutes les parties prenantes, d'où l'importance d'instaurer un plan de communication, une politique de formation et un programme d'accompagnement au changement. L'application d'une méthode de conduite de changement comme celle de Kotter permettra de répondre aux nouveaux besoins du business et d'apporter des solutions opérationnelles.

Afin d'être réussi, le changement ne doit pas revêtir une image négative. Pour cela, il existe une multitude d'outils et de pratiques installant des garde-fous qui seront utiles à la fois pour les décideurs, pour les gestionnaires mais aussi pour les exécutants. Il faut s'assurer constamment de la perception du changement à tous les niveaux de l'organisation afin de pouvoir réagir rapidement et d'adapter la conduite du changement si besoin. Cette perception passe à la fois par des observations du terrain, par des interviews, par des échanges informels ou par un questionnaire.

Enfin, un changement entraîne nécessairement une nouvelle organisation avec de nouveaux processus et l'apparition de nouvelles compétences. Cette nouvelle organisation doit ainsi être pensée en amont de la conduite du changement, d'où l'importance de pouvoir dissocier le changement en trois grandes phases : la stratégie, la conduite et l'accompagnement. Les réflexions autour du changement orienteront l'efficacité de sa conduite et de son accompagnement. Le rôle de la DRH est essentiel car c'est elle qui pourra accompagner et faciliter l'intégration du changement par divers outils et pratiques managériales. En contrepartie, il conviendrait de rencontrer les managers sur le terrain pour faire un état des lieux de leurs pratiques managériales, et ainsi d'identifier leurs apports personnels dans l'intégration du nouvel SIRH et l'appropriation de la communication auprès de leurs équipes. Cette recherche permettrait d'analyser plus fortement l'impact de la DRH sur les pratiques des managers.

## Bibliographie

### Ouvrages

**Autissier D. & Bensebaa F.**, « *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* », Economica, 2006

**Autissier D. & Bensebaa F. & Moutot J-M.**, « *Les stratégies de changement, l'hypercube du changement gagnant* », Dunod, 2012

**Autisser D. & Leloup R. & Marty S.**, « *Une innovation en conduite du changement : le projet LITCHI à EDF* », Eyrolles, 2008

**Autissier D. & Moutot J-M.**, « *Méthode de conduite du changement* », Dunod, 2013

**Benchemam F. & Galindo G.**, « *Gestion des ressources humaines* », Gualino, 2e édition, 2009

**Cercle SIRH préfacé par Berry G. & Peretti J-M.**, « *Le SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques* », Vuibert, 2011

**Floyd S. & Wooldridge B.**, « *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process* », Sage, 2000

**Gilbert P.**, « *L'informatisation de la GRH, Encyclopédie des Ressources Humaines* », Vuibert, 2006

**Just B.**, « *Du DRH au Self-service : ou les nouvelles technologies au service des salariés* », L'Harmattan, 2006

**Just B.**, « *Pas de DRH sans SIRH* », Editions Liaisons, 2010

**Kavanagh M. J. & Thite M.**, « *Human resource information systems : basics, applications, and future directions* », Sage, 1st edition, 2008

**Kotter J.**, « *A Force for Change : How Leadership Differs from Management* », Free Press, 1990

**Livian J-Y.**, « *Organisation : Théories et pratiques* », Ed. Dunod, 2008

## Articles

**Entreprises & Carrières**, « *Solutions informatiques R.H.* », Groupe Liaison, Hors-série n°2, n°837/838 du 19/12/2006

**Guilmot N. et Vas A.**, « *Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel* », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2012/45 Vol. XVIII, p. 7-99. DOI : 10.3917/rips.045.0077

**Harvey J.**, « *Bombardier Transport et l'acquisition d'Adtranz : vers l'organisation apprenante* », Gestion, 2002/4 Vol. 27, p. 59-71. DOI : 10.3917/riges.274.0059

**Laval F. & Diallo A-T.**, « *L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris* », Management e-avenir, 2007/3 n°13, p.124-148, Ed. Management Prospective, DOI : 10.3917/mav.013.0124

**Lemieux N.**, « *Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré? Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle* », Gestion, 2011/1 Vol. 36, p. 74-82. DOI : 10.3917/riges.361.0074

**Peretti J-M.**, « *Développement des SIRH : des outils au service de la performance et de l'intelligence RH* », Personnel, 2007, Vol. 478, p. 60-61

## Sitographie

<http://www.barometrerh.com/barometre-rh/resultats-barometre-rh/>

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3-page-124.htm>

<http://www.echosirh.com/archives/2013/01/16/26170514.html>

<http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/les-rh-dans-la-conduite-du-changement-26918.html>

<http://www.journaldunet.com/>

<http://www.lecerclesirh.com/article-la-formation-les-etapes-de-la-gestion-de-la-formation-en-sirh-76216218.html>

<http://lpgrh-nantes.fr/?p=1155>

[http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/SIRH et GRH .pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/SIRH_et_GRH_.pdf)

<http://medias.dunod.com/document/9782100595211/Feuilletage.pdf>

<http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-10-conseils-pour-piloter-la-mise-en-oeuvre-de-votre-sirh.html>

## **Support de cours**

Cours de GPEC d'Annick HAUG

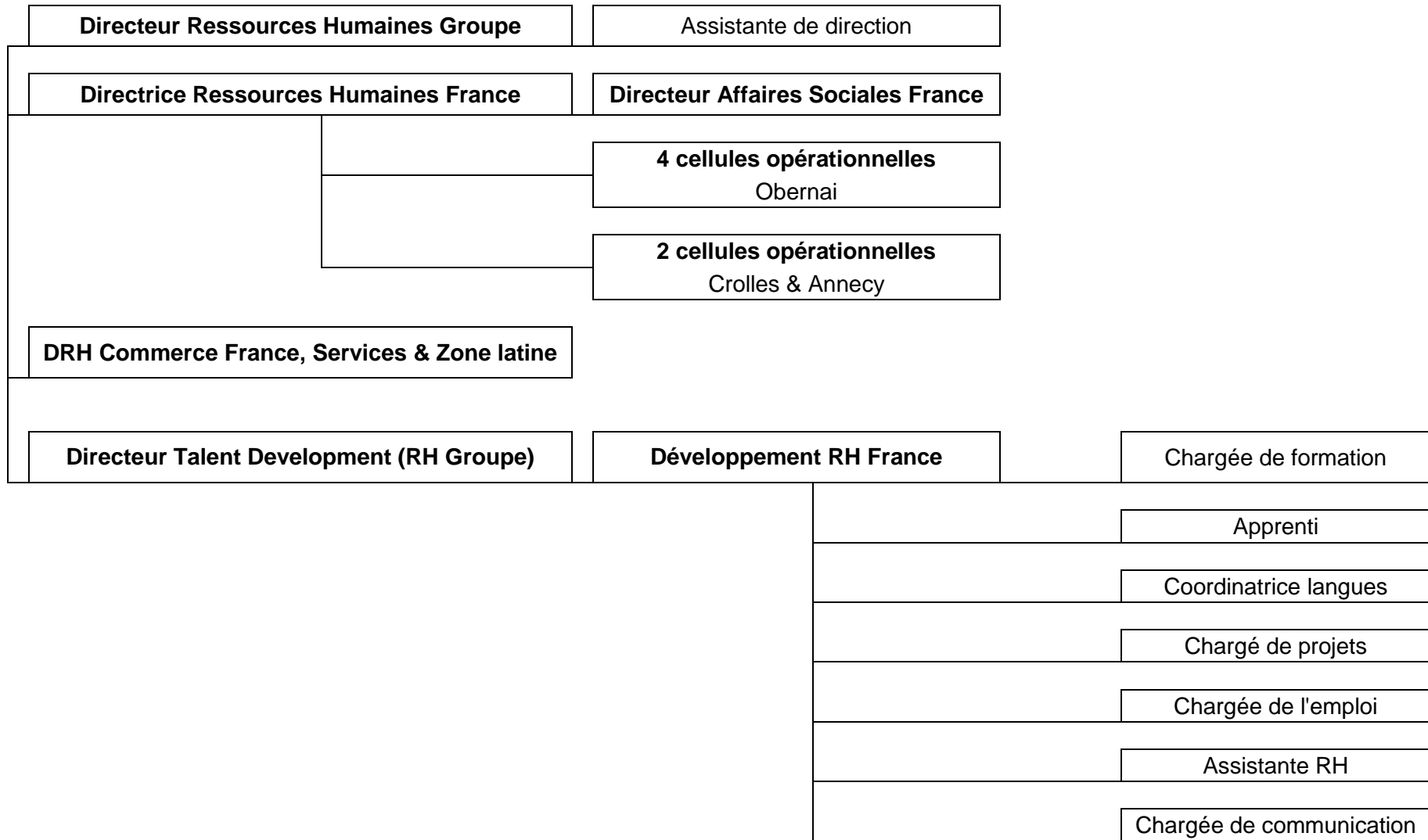
Cours de SIRH de Jessie PALLUD & de Vincent LEVASSEUR

Cours de Management du Changement de Laura URBAN

## Table de annexes

<b>Annexe 1 : Ancien organigramme partiel du service RH.....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 2 : Trame du questionnaire .....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 3 : Interview du chef de projet LMS .....</b>	<b>108</b>

## Annexe 1 : Ancien organigramme partiel du service RH



## Annexe 2 : Trame du questionnaire

Votre nom et prénom

Votre réponse

**Vous êtes \***

- Salarié
- Manager

**Vous avez... \***

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 35 ans
- Entre 35 et 45 ans
- Entre 45 et 55 ans
- Plus de 55 ans

**Votre ancienneté chez Hager est de... \***

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Comment avez-vous pris connaissance de l'existence de SuccessFactors ? \*

- E-mail
- Intranet
- Bouche à oreille (collègues, réunion, RH, ...)
- Ce questionnaire
- Autre : \_\_\_\_\_

Quelle est votre fréquence d'utilisation du système SuccessFactors ? \*

- Tous les jours
- Entre 2 et 4 fois par semaine
- 1 fois par semaine
- Entre 1 et 3 fois par mois
- Moins d'une fois par mois
- Jamais



Globalement, le module Formation de SuccessFactors vous en êtes... \*

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt insatisfait
- Très insatisfait
- Jamais utilisé

En un mot, comment résumeriez-vous le module Formation de SuccessFactors ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

Pour quelle(s) action(s) utilisez-vous le plus souvent le système ? \*

- Consultation de l'historique de formation
- Demande de formation
- Consultation du catalogue de formation
- Consultation du contenu des formations
- Autre : \_\_\_\_\_

Lors du déploiement du système, pensez-vous que la communication a été adaptée et suffisante ? \*

- Oui
- Non
- Sans avis

Pensez-vous que la formation à l'utilisation du système était suffisante ? \*

- Oui
- Non
- Sans avis

Selon-vous, le support du service des Ressources Humaines (RH) dans l'accompagnement du changement de logiciel a été suffisant ?

- Oui
- Non
- Sans avis

**Si vous deviez noter l'ergonomie du système \***

Ergonomie : Design, accessibilité..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très insatisfait           Très satisfait

**Si vous deviez noter la facilité d'utilisation du système \***

Facilité : connexion, utilisation...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très insatisfait           Très satisfait

**Si vous deviez noter la qualité des informations du système \***

Qualité : informations justes et complètes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très insatisfait           Très satisfait

**Si vous deviez noter la fiabilité du système \***

Fiabilité : sécurisation des informations, confidentialité

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très insatisfait           Très satisfait

**Si vous deviez noter la maintenance du système \***

Maintenance : mise à jour, résolution des problèmes...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très insatisfait           Très satisfait

**Selon vous, quels sont les points forts du système ?**

Votre réponse

**Selon vous, quels éventuels éléments manquants auraient dû être mis en place au déploiement du système ?**

Exemple : communication, formation supplémentaire, accompagnement, PPT, support unique, etc...

Votre réponse

---

**Quelle(s) principale(s) difficulté(s) avez-vous rencontrées au cours de ce changement de système ? Comment les avez-vous contournées et résolues ?**

Votre réponse

**Pour vous, quels sont les points d'amélioration du système ?**

Votre réponse

---

**Autres remarques/suggestions :**

Votre réponse

## Annexe 3 : Interview du chef de projet LMS

*L'interview a eu lieu le 25 mai 2016.*

**Quentin :** Peux-tu m'expliquer comment le projet Campus a été impulsé ? A quoi correspond-t-il ?

**Chef de projet LMS :** Les premiers échanges sur le sujet Campus étaient en 2011. Tout au début, l'idée de DRH Groupe était de créer une sorte « d'université d'entreprise » chez Hager avec un véritable organisme interne qui donne des formations au niveau du Groupe ; d'où le nom « Campus ». BS qui était l'une des chefs de projets au niveau Développement Corporate avait commencé à travailler dessus pour savoir ce qu'était une université d'entreprise, son fonctionnement et sa structure. Pour mettre en place Campus, il fallait donc des processus harmonisés. Mais en faisant un état des lieux, nous nous sommes aperçus que nous n'avions pas de processus communs au niveau du Groupe. Il n'était pas possible pour nous d'avoir une vision globale au niveau de la gestion de la formation (nombre d'heures, budget, sur quel secteur...).

Afin de structurer le projet, il fallait organiser les sous-projets par groupes de pays (cluster) afin de coordonner son déploiement dans les pays. Cela a demandé un grand travail administratif qui s'est ajouté à la charge de travail quotidienne. Il y avait donc ce besoin d'avoir un système partagé et harmonisé. Le service informatique nous avait précisé qu'un budget allait pouvoir être disponible pour mettre en place un logiciel commun. C'est à partir de cette phase que nous avons décidé de structurer le projet en 4 briques :

1. Data Base (Données de bases partagées sur les collaborateurs)
2. Learning Management System (Formation – LMS)
3. Recruitment Management System (Recrutement – RMS)
4. Performance & Development Interview (Entretien annuel – PDI)

L'organisation en interne a fait que la désignation des chefs de projet était difficile, suite à des mobilités et des changements de poste. Le projet Data Base était le premier à être traité car il s'agissait de la base pour continuer les autres projets. Ensuite le recrutement, puis la formation et enfin l'entretien annuel. MVN est devenu manager de ces chefs de projets au niveau corporate.

[...] Ma mission initiale touchait la communication globale des 4 briques du projet Campus. Les 4 sous-projets sont très différents, et les 4 chefs de projets ont des profils très différents aussi. Notre peur était d'avoir une communication différente, et que nos clients ne comprennent pas le cadre global projet Campus. Les supports ne devaient pas être différents entre les 4 sous-projets.

**Quentin :** Donc si je comprends bien, ta mission initiale était d'harmoniser la communication des 4 sous-projets pour les coordonner en un seul et même projet ?

**Chef de projet LMS :** Voilà ! Les clients internes devaient savoir qu'il s'agissait d'un seul et même projet. Nos clients sont dans un premier temps les RH de tous les pays. Chez Hager il existait une forte dominance historique pour la France et l'Allemagne, car on l'avait déjà senti pour le projet CMS (*Career Management System*) à l'époque. [...]

Ma première mission était de travailler sur la conduite du changement : la question était de savoir comment s'y prendre. Et bien pour cela, il fallait le structurer. Une formation sur le change management était faite avec les RH en Allemagne, et c'est ce qui m'avait donné les premiers outils. J'ai donc choisi d'utiliser le modèle de KOTTER avec les 8 étapes pour conduire le changement du projet LMS. C'est cet outil qui me parlait le plus car très proche du business. J'ai travaillé dessus, je l'ai structuré puis j'en ai échangé avec tous les DRH (qui correspondent à l'équipe du DRH Groupe). Mon objectif était de savoir ce qu'eux comprennent du projet et de connaître leurs véritables besoins. On a ensuite échangé en HRIM : à ce moment certains parlaient d'améliorer l'existant (ex : France qui avait déjà des outils déjà performant) alors que d'autres pays demandaient à avoir des premiers outils. (Ex : Pologne qui voulait un nouvel outil et pas l'outil France qui fonctionnait pour la France mais pas forcément pour la Pologne). On ne voulait pas imposer les outils à tous les pays. Il a fallu mettre le sujet sur la table et débattre sur le besoin réel commun. Je les ai donc challengés.

Aujourd'hui avec le recul, j'ai pu suivre la formation gestion de projet en Allemagne et je m'aperçois qu'il y a déjà une grande phase de gestion de projet avant d'avoir commencé le projet. (Pourquoi fait-on le projet ? Qu'est-ce qu'on en attend ? Qui sont les actionnaires du projet ? Comment va-t-on mesurer la réussite du projet ?) [...]

**Quentin :** Comment s'est déroulée la conduite du projet selon le modèle de Kotter ?

**Chef de projet LMS** : C'est-à-dire que la première étape était de créer un sentiment d'urgence : les gens devaient comprendre pourquoi on fait Campus. A ce niveau, on avait le projet d'entreprise de disposer d'un langage commun et de bien intégrer les nouvelles acquisitions de l'entreprise car les approches étaient différentes sur chaque site. Il fallait donc trouver une seule et même manière de faire. [...] Le niveau d'informations était différent et ce, dans un même pays. Par exemple, en Allemagne l'approche n'est pas identique sur chaque site concernant la méthodologie d'un entretien annuel, la gestion du plan de formation, les questionnaires, etc... [...] On avait bien identifié cette urgence d'agir et on a pu communiquer sur le projet Campus. Dans le rôle que je tenais, on n'est pas rentré dans chacune des 4 briques pour transmettre le sentiment d'urgence sur la formation, puis le sentiment d'urgence sur le recrutement, etc... Avec le recul, je pense que les avis sur les impératifs n'aurait pas été les mêmes. C'est à ce moment-là où je voyais la différence entre les pays, le niveau de maturité et les différents décalages.

La deuxième étape était le choix de l'équipe : on avait identifié quelles équipes travailleraient sur quelle thématique. On savait aussi qu'il fallait que chaque pays soit représenté...

**Quentin** : Cette étape d'identification des ressources, c'est toi qui t'en occupais ?

**Chef de projet LMS** : Non. Comme Campus avait démarré un peu avant que je n'arrive, les ressources étaient déjà identifiées. Dans les étapes de Kotter, c'était juste pour moi, de les identifier. Au début, on s'était par exemple dit qu'on allait faire un Go-Live France, Allemagne, Chine et Pologne et que donc il fallait que ces 4 pays soient représentés dans le projet et y prenne part. Cela était fait pour garantir que les solutions choisies pendant le projet allaient convenir à tout le monde. [...] Ensuite on s'est dit qu'il fallait avoir la communication qui va avec, puis les formations aussi en identifiant toutes les étapes.

Le système informatique devait être facile à utiliser, les données devaient être correctes et le travail administratif devait être allégé. On parle à la fois de standardisation et à la fois d'adaptation par rapport aux pays, ce qui est contradictoire. Les besoins dans chaque cluster - groupe de pays selon la taille et la maturité - sont les mêmes ; dans les sous-projets il y a du « must have » (obligatoire) et du « nice to have » (optionnel). Pour moi, il aurait fallu davantage clarifier le « must have » et le « nice to have ».

Dans certains pays comme la Slovaquie, on ne suit pas la formation avec un budget, un plan de formation ou encore un catalogue de formation. Donc pour ces pays-là, le projet est « nice to have ».

A l'époque au démarrage du projet, on ne connaissait pas encore l'outil informatique... [...] C'est pourquoi il était important de connaître les besoins de chacun. Donc aujourd'hui ce dont tous les pays ont besoin, c'est le feeder<sup>15</sup> qui est le « must have ». Certains clusters (groupes de pays) ont le juste le feeder, alors que d'autres ont aussi le recrutement et la formation. [...]

**Quentin** : Quand le projet Campus avait-il débuté ?

**Chef de projet LMS** : Le projet Campus a véritablement débuté en novembre 2012, c'est à ce moment où l'on a rencontré les différents prestataires. [...] A cette époque selon nos analyses, SuccessFactors ne convenait pas pour la gestion de la formation car ce système est très basé sur les données c'est-à-dire un très bon système pour faire des reporting et des Dashboard mais pour tout ce qui est soft comme la formation, le système marche moins bien. Par rapport à la gestion budgétaire de la formation, on a identifié que cela marchait moins bien aussi avec SuccessFactors. [...]

A l'époque on parlait d'abord d'une université d'entreprise, puis on parlait de process, puis enfin on parlait d'outil. Chacun avait une vision différente de Campus selon ces 3 angles. L'essentiel était d'avoir une vision commune. Il faut être le plus concret possible, savoir vendre les valeurs ajoutées, adapter les langues et avoir un projet porté par les RH. La communication doit être dense, transparente et régulière. Elle doit aussi être adaptée au client final. Il faut aussi rassurer les managers et les convaincre de l'outil (comme quoi ce n'est pas plus de travail pour eux)

**Quentin** : Comment la communication s'est-elle déroulée ?

**Chef de projet LMS** : Il était prévu de communiquer auprès des collaborateurs et aux managers. La peur était surtout pour les managers car s'ils ont le sentiment qu'on leur rajoute du travail supplémentaire par de nouveaux process/outils, ils auront du mal à

---

<sup>15</sup> Feeder = base de données RH commune entre tous les pays Hager



accepter l'outil. Il fallait communiquer sur la valeur ajoutée du projet LMS. Il était aussi nécessaire d'avoir les bons supports de communication, tout en informant les comités d'entreprises et les inclure dans les phases de tests du système. On avait aussi identifié le besoin d'avoir un support de communication officiel. [...] Le support qui peut répondre aux questions du terrain c'est les Learning Admin RH, et vous faites cela en plus de votre travail quotidien. [...]

On s'était vu avec MVN et PA pour avoir une définition de Campus. C'était un travail de groupe qui a été fait lors de réunion HIRM. Cette définition parle donc à tout le monde : ***Permet de lier la performance du business au développement des collaborateurs via une harmonisation partagée des processus RH et via des outils performants***

Ensuite, on a divisé le projet Campus en 4 sous-projets. [...] La responsabilité pour parler de Campus en tant que projet venait de l'HIRM. La communication, le planning et le partage d'informations se faisait par l'HIRM directement au business.

**Quentin** : Quels étaient les supports de communication pour le projet Campus ?

**Chef de projet LMS** : Concernant la communication on avait identifié des moyens comme les réunions, les mails, la newsletter (directement aux collègues RH), et la création d'une page sur note intranet. Pour la communication par newsletter, on a introduit le projet Campus par une introduction du DRH Groupe. Lors de la communication, il était essentiel d'utiliser les mêmes mots et le même visuel.

**Quentin** : Si je résume bien, l'objectif était de donner une identité au projet ?

**Chef de projet LMS** : Oui. Mon rôle était d'uniformiser ces pratiques de communication par un code couleur, une équipe projet, des informations sur le projet, les étapes à venir, etc... On a aussi communiqué sur le planning des différentes étapes du projet pour identifier le devenir de chaque sous projet. Aujourd'hui on stocke aussi tous les documents de chaque sous-projet. [...]

**Quentin** : Concernant le choix de prestataire pour l'outil, cela avait-il été fait en collaboration entre les RH et l'IT ?

**Chef de projet LMS** : On a vu les prestataires ensemble, il y avait un comité RH et un comité IT. Les RH avaient préparés les process qu'on voulait tester dans l'outil. Après avoir testé, on a vu les points forts et les points faibles de chaque solution puis il y a eu des débats entre l'IT et les RH. [...] Un cahier des charges a été construit entre les services RH et IT, qui était détaillé et précis. Une notation était donnée pour chaque tâche de l'outil puis une note finale avec des commentaires et un niveau d'adaptabilité selon nos process. Cette trame était d'abord remplie individuellement par chacun puis ensuite de manière collective avec un débat sur les points de vue de chacun. (Validation de niveau de compréhension, point à creuser davantage...). L'outil devait être commun entre les 4 briques des projets Campus.

Nous avons vu 4 prestataires : SuccessFactors, Taleo, Cornerstone & Talentsoft.

**Quentin** : Comment s'est faite la présélection des prestataires ?

**Chef de projet LMS** : Après avoir rencontré les prestataires, la difficulté était de pouvoir paramétrer le système pour qu'il s'adapte à notre organisation chez Hager tout en respectant le budget prévu pour le projet Campus car chaque possibilité supplémentaire proposée par le prestataire demande des coûts supplémentaires. L'étape importante était donc de tester le système (invitations, test case, frame work...). Il faut également avoir les formations adéquates (programme, moyen pédagogique, cadre...) et le support technique.

**Quentin** : Peux-tu m'en dire plus sur les frames work ? A quoi cela correspond-t-il ?

**Chef de projet LMS** : Le frame work correspond à un cadre général pour former les personnes. La vision commune Campus est mise en avant pour la formation : il fallait savoir comment former de manière homogène toutes les parties. Tous les supports doivent être identiques comme par exemple pour les différentes trames. [...]

**Quentin** : Donc l'essentiel était de donner les clés nécessaires à tous les chefs de projets pour avoir un langage commun. Si je comprends, l'objectif de ces frames work était d'avoir une formation attractive et claire pour tous ?

**Chef de projet LMS** : Oui. Mais l'objectif était encore plus basique que cela : c'était d'être sûr qu'un objectif pédagogique était partagé et communiqué. Le frame work définit les bases pour connaître le programme de la formation et les attentes auprès des stagiaires.

**Quentin** : Des règles basiques mais essentiel....

**Chef de projet LMS** : Oui, on veut s'assurer que les mêmes messages soient communiqués dans chaque pays au moment de la formation de chacun des 4 modules. Tous nos documents (handbook, glossaire, etc...) sont écrits sur un même format. C'était important de garder le même visuel [...]

De plus, il faut partager les réussites, il faut prendre en compte le support... L'idée était de faire quelques mois après le lancement des entretiens avec certains utilisateurs pour identifier les points positifs et les points négatifs, sans faire de questionnaire. L'idée était de mettre en place un entretien qualitatif avec des commentaires et des échanges, plutôt qu'envoyer un questionnaire.

L'étape cruciale qui se pose selon moi maintenant est de savoir comment est-ce qu'on intègre ce projet dans une continuité. En effet après avoir formé les RH et informé les collaborateurs, comment peut-on s'assurer qu'un nouveau collaborateur aura les bonnes informations sur le système et les processus ? [...] Aujourd'hui on a fait un grand changement, mais comment intégrer ce changement de manière durable ? [...]

**Quentin** : Le test du système s'était fait combien de temps avant le Go-Live ?

**Chef de projet LMS** : Nous avons réuni un panel de managers et de salariés pour qu'ils puissent tester le système. Cela s'est fait justement avant le lancement du système. On a démarré avec les RH en France en mars 2015, les tests ont eu lieu en février. L'idée n'était pas de remettre en cause le processus mais d'évaluer le niveau de compréhension de l'outil (formation, utilisation, ergonomie, fonctionnement, ...) Cela permet de fixer le projet avant de le lancer officiellement. Par ailleurs, il fallait maintenir les supports à jour selon les évolutions du système, de process ou d'utilisation. (Handbook, nouvelles traductions, glossaire, etc...) Cela rejoint notre discussion sur le maintien et le fait de s'assurer que les consignes soient bien transmises pour les nouveaux arrivants.

**Quentin** : Et à l'heure d'aujourd'hui, où cela en est ?

**Chef de projet LMS** : [...] Il faut maintenant se concentrer sur la dernière étape d'ancrage de ce changement en prenant en compte notre expérience sur le sujet. Quels sont

les supports à utiliser pour expliquer nos processus, pour former sur le système, etc... (mini plaquette, e-learning, etc.. ?)

**Quentin** : Initialement, est ce qu'on a défini une durée de vie au projet Campus ?

**Chef de projet LMS** : Maintenant l'utilisation de SuccessFactors sera à vie ! Il faut savoir qu'un projet est limité dans le temps et est terminé au moment où on l'a lancé. Donc le projet en soi est terminé. On n'est normalement plus dans un cycle de projet.

**Quentin** : Donc pour Hager, le projet Campus s'étalait de sa conception à son déploiement ?

**Chef de projet LMS** : Après le déploiement il restait les entretiens de feedback. Mais après en termes de projet, c'est fini. C'est-à-dire que maintenant on est dans l'opérationnel. Il reste des questions sur la continuité du changement. C'est pour moi la dernière étape de projet à faire. L'idée était de tester les nouveaux process de formation sur un an pour voir s'il faut les adapter et les corriger, pour pouvoir maintenant en échanger et communiquer avec les nouveaux.

**Quentin** : Peux-tu m'en dire plus sur le choix de l'équipe projet ?

**Chef de projet LMS** : Il fallait quelqu'un des 4 pays du 1<sup>er</sup> cluster – Pologne, Chine, Allemagne, France -, qui parle anglais et est capable de contextualiser. [...]

**Quentin** : Toi, en tant que chef de projet, comment as-tu fait pour motiver et impliquer ton équipe projet, puis les RH après les avoir formé ?

**Chef de projet LMS** : Je manage beaucoup par la participation pour comprendre ce qui plait aux gens. Je suis aussi énormément dans le partage et dans la transparence. Je partage quand ça ne va pas bien, pourquoi ça ne va pas bien, comment on peut faire mieux, mais je partage aussi quand c'est génial et lorsque les personnes se sont dépassées. [...] Lorsque tu es transparent et que tu communique en continuité, les gens sont informés et donc plus impliqués. Cela permet d'évincer les résistances. Je pense que c'est quelque chose qui a fonctionné. Pareil pour échanger en terme d'interculturel, [...] il fallait apprendre à se connaître, construire des relations. [...] Tout le monde avait compris les challenges et les impacts de Campus. La solution finale qu'on a lancée a permis à chacun de s'identifier. [...]

**Quentin** : Quelles sont les parties prenantes du projet Campus ?

**Chef de projet LMS** : Le service RH, le service IT, la communication corporate et le controlling. Ces services nous ont permis de trouver des manières de fonctionner pour implémenter le nouvel outil et valider les nouveaux processus.

**Quentin** : Que penses-tu de la formation donnée aux Learning Admin RH ?

**Chef de projet LMS** : Les retours que j'ai eus ont été bons. Je pense que cette formation par des points théoriques sur SuccessFactors, puis la mise en pratique par des exercices, a permis d'aider tout le monde à intégrer plus vite les fonctionnalités du système. La difficulté supplémentaire était de s'assurer que tous les pays allaient avoir la même formation peu importe le formateur, que les informations et les supports soient à jour. Le système test nous a aussi permis de nous lancer sans hésitation dans la mise en pratique pour que chacun puisse se faire la main. La France était le premier pays où les Learning Admin RH ont été formés au module Formation. Il faut trouver les bons interlocuteurs dans chaque pays afin de donner les bonnes informations aux bonnes personnes (selon l'organisation RH, le contexte du pays, etc...). Aussi, la journée Campus a permis de motiver tous les RH, de les informer, et de les attirer vers SuccessFactors. L'objectif était de les rendre ambassadeur du système SuccessFactors.

**Quentin** : Selon toi, qu'est ce qui est indispensable pour mener à bien le changement d'un SIRH ?

**Chef de projet LMS** : Déjà un processus clair et partagé. Ensuite avoir le bon outil RH. Il faut adapter l'outil pour répondre aux processus et pas l'inverse. Il faut être d'accord sur les bases : on attend quoi de qui, dans quels délais et pour quelles utilisations ? [...] Je pense qu'il faut être transparent sur les objectifs d'un nouveau SIRH et sur les fonctionnalités souhaitées, à travers un processus partagé. Il faut parler un langage commun et se donner les moyens d'arriver aux résultats souhaités du projet, à travers un plan de communication et un plan de formation. Il faut que le projet d'un nouveau SIRH vive dans une continuité [...]