



Master 2 Ressources Humaines, en apprentissage.
Effectué à l'école EM Strasbourg et au sein de PSA Groupe.

Problématique :

« Comment mener à bien le déploiement d'un SIRH et l'accompagnement au changement dans un secteur industriel ? »

Étudiante : Anaïs RENY (née BLECHSCHMIDT)

Tuteur universitaire : Bruno LAURENT

Tuteur entreprise : Christelle WEBER



Année 2019/2020

Remerciements

Je remercie en premier lieu ma tutrice Mme Christelle WEBER, chargée du recrutement CTT/CDD, et Mme Édith LALLEMENT, responsable du service recrutement, qui m'ont grandement aidée à élaborer ce mémoire. Leurs conseils, aides et intégration m'ont permis de mieux cerner les enjeux du métier de chargée de gestion en ressources humaines, dans un grand groupe industriel de renommée internationale. Grâce à leur formation valorisante, j'ai su acquérir des compétences en matière de communication orale et écrite, en droit du travail, ainsi que des compétences organisationnelles pour l'organisation de réunion, de suivi des évolutions de l'outil Peopulse (logiciel de gestion du personnel intérimaire) ...

Je remercie aussi mes collègues et en particulier Virginie OBRINGER (ma tutrice en 1^{ère} année), qui a changé de fonction pour occuper un poste de gestionnaire paie et Chantal REBOUCHE (ancienne chargée recrutement des apprentis) avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration et qui m'ont très bien aidée dans l'exercice de mes fonctions.

Outre les connaissances techniques indispensables pour mener à bien les missions, ces deux années m'ont permis d'acquérir les connaissances des outils Intranet de PSA Groupe (Docinfo Groupe, Ga paie, mon service RH...) ainsi qu'améliorer ma communication verbale et non-verbale suite aux entretiens de recrutement que j'ai menés.

Ce fut sans conteste, une belle expérience, merci également à toute l'équipe pédagogique qui m'a suivie tout au long de l'année scolaire et en particulier M. LAURENT Bruno, pour m'avoir suivi pendant toute la rédaction de mon mémoire.

Table des matières

Introduction	1
I. Présentation de l'entreprise	3
1. Présentation générale de PSA Groupe	3
2. Présentation du pôle de TREMERY-METZ	4
3. Présentation de la fonction RH	7
4. Mes missions au sein du service recrutement	10
II. Le déploiement d'un SIRH	14
1. Définitions d'un SIRH	15
2. Les étapes clés du déploiement d'un SIRH.....	15
3. Mise en œuvre opérationnelle globale d'un SIRH.....	16
4. Implémentation du logiciel de gestion des intérimaires (Peopulse).....	21
4.1. Présentation du logiciel Peopulse	21
4.2. Situation avant le déploiement du SIRH Peopulse.....	23
4.3. Processus de gestion des intérimaires actuel	25
4.4. Traitement des anomalies du logiciel Peopulse avant et pendant son lancement.....	29
4.5. Apprentissage organisationnel : traitement des anomalies Peopulse.....	31
5. Évaluation de l'outil Peopulse : avant déploiement du plan d'actions.....	32
5.1. Enquête de satisfaction Peopulse interne PSA	32
5.2. Recueil de données et analyse des résultats.....	33
6. Benchmark : Étude auprès d'autres sites PSA utilisant Peopulse.....	40
6.1. Définition et utilité du Benchmark.....	40
6.2. Échantillon	40
6.3. Analyse des résultats des entretiens semi-directif.....	41

III. La conduite et l'accompagnement du changement	42
1. Théories du management du changement	42
2. Application des théories du management du changement chez PSA	47
3. Accompagnement au changement : lié aussi à la stratégie de formation	48
3.1. <i>Identification et typologie des entreprises</i>	48
3.2. <i>Typologie de DUBAR</i>	49
3.3. <i>Typologie de Pichault et Nizet : les pratiques de formation</i>	50
3.4. <i>KIRCKPATRICK : les évaluations des formations professionnelles</i>	53
3.5. <i>Les visions positives et négatives de la formation par DUBAR</i>	54
4. Les dispositifs de l'accompagnement aux changements après le déploiement du SIRH Peopulse	54
4.1. <i>Sessions de coaching personnalisées</i>	55
4.2. <i>Réunions d'amélioration et communications internes</i>	57
4.3. <i>Facilité l'apprentissage de l'outil : créations de leçons ponctuelles</i>	59
5. État des lieux après mise en place du plan d'actions	60
5.1. <i>Améliorations constatées</i>	60
5.2. <i>Anomalies non traitées à ce jour</i>	61
5.3. <i>Plan d'actions, phase 2</i>	61
Conclusion	63
Bibliographie	65
Table des annexes	66

Introduction

Le secteur industriel se tourne de plus en plus vers des **procédés de digitalisation**, tels que les **SIRH** (système d'informations des ressources humaines), pour relever les **défis d'un environnement toujours en mouvement** et **dématérialise certaines activités** pour pouvoir se **concentrer pleinement sur son cœur de métier**. En effet, dans le secteur de l'automobile où la **concurrence est rude**, sur lequel nous trouvons notamment le groupe PSA, entreprise dont je fais partie depuis maintenant 4 ans et demi, il faut sans cesse **innover** pour se démarquer de ses concurrents. Les entreprises utilisent les SIRH dans plusieurs domaines tels que l'administration du personnel, le recrutement, la formation et même pour la gestion des talents.

Le **management du changement** est aussi très présent lorsqu'une société **va implanter un SIRH**. Tout nouveau procédé nécessite une préparation à l'accompagnement et à l'acceptation au changement, à la formation des collaborateurs, ainsi que selon les auteurs Probst et Bücher, à **l'apprentissage organisationnel de l'entreprise**, qui doit sans cesse **analyser et corriger ses erreurs**. En effet, dans l'apprentissage organisationnel, il faut tout d'abord **comprendre la situation donnée** et ensuite **accepter les dysfonctionnements** afin de pouvoir **s'orienter dans une autre direction**, en **analysant les écarts** entre la situation de départ et celle que l'on veut atteindre, en ayant **acquis des compétences nouvelles** pour l'entreprise.

Le Groupe PSA a innové en mettant en place un **logiciel de gestion des intérimaires appelé « Peopulse »**, qui a su répondre à la **stratégie de digitalisation du groupe**. L'amélioration de **l'efficacité opérationnelle** de l'entreprise demeure essentielle car c'est en continuant à transformer le groupe pour le rendre **plus performant et plus agile**, que PSA **pourra évoluer dans cet environnement concurrentiel**.

Aussi, quelques temps après l'implémentation de ce SIRH, nous avons constaté des **signes de résistances aux changements** qu'il nous a fallu surmontés. Ainsi, cette mission a conduit à poser la problématique suivante : *« comment mener à bien le déploiement d'un SIRH et l'accompagnement au changement dans un secteur industriel ? »*.

Dans le but de répondre au mieux à cette problématique, j'ai choisi la **méthode de la recherche appliquée** qui vise à **comprendre, analyser, améliorer des processus issus du terrain**, j'étais donc dans le cadre de cette mission, **membre d'un groupe projet**. Dans le but d'amélioration des

procédés RH et pour accompagner au mieux l'acceptation des nouveaux changements organisationnels chez PSA, j'ai créé un **questionnaire d'enquête interne PSA** et réalisé plusieurs **entretiens semi-directifs auprès des autres sites du groupe ayant l'outil Peopulse**. De plus, j'ai adopté une **posture d'observateur** aux **réunions inter-services de suivis d'amélioration de la gestion des intérimaires** afin de traiter les anomalies et j'en ai appris d'avantage sur les **théories liées au management du changement** ainsi que celles **liées à la stratégie de formation et aux SIRH**, grâce à mes différentes lectures (articles, livres...) et de mes cours auxquels j'ai participé tout au long de l'année scolaire. J'ai donc pu mobiliser ces savoirs pour les appliquer au monde du travail.

Afin de rendre compte le plus fidèlement possible de ma mission au sein de PSA Groupe et de mes analyses, je ferai dans une première partie, une **description détaillée de mon entreprise et du service recrutement** où je travaille, tout en situant le **contexte de ma mission**. Dans une seconde partie, je présenterai les **caractéristiques du déploiement d'un SIRH et son implémentation dans notre entreprise** et enfin, dans une troisième partie, je traiterai du thème de la **conduite du changement** et je ferai le lien avec les **stratégies de formation**. En conclusion, je développerai les **recommandations et préconisations** ainsi que les **freins** que j'ai rencontrés pendant ma mission.

I. Présentation de l'entreprise

1. Présentation générale de PSA Groupe

Le Groupe PSA, est un **grand constructeur automobile français** qui exploite les marques **Peugeot, Citroën, DS, Opel, et Vauxhall**. Une fusion est également prévue avec le groupe **Fiat Chrysler**. Son siège social est situé au **Centre d'Expertise Métiers de Poissy**. Le Groupe PSA fut en premier lieu une **usine de construction de moulins à café**, fondée en **1810** par la famille Peugeot. L'entreprise automobile fut créée en **1966**, puis en **1976**, les marques automobiles **Peugeot et Citroën fusionnent** pour donner naissance au groupe PSA Peugeot Citroën. Le groupe acquiert près de 40 ans plus tard, en **2014**, la marque automobile **DS**.

En tant que **2ème constructeur européen avec 16,8% de part de marché en Europe**, le Groupe PSA est présent dans plus de **160 pays** avec **200 000 collaborateurs** et a vendu **3,5 millions de véhicules** dans le monde entier en **2019**. Son chiffre d'affaires est de **74 milliards d'euros** et il est le leader européen des véhicules utilitaires légers, avec 20,2 % de part de marché. En France, PSA Groupe possède **16 sites de production**, dont les principales usines sont situées à Trémery, Sochaux, Mulhouse, Poissy et Rennes. En France, c'est également le **1er employeur automobile**. Dans le reste du monde, le Groupe PSA est surtout présent en Europe, Amérique du sud et en Asie.

Outre sa division automobile, le Groupe PSA est aussi présent dans les domaines de la **banque et du service**. **PSA banque** est une banque dont l'activité est **l'épargne en ligne** et la société de service « **Free2move** » est une plateforme qui regroupe **l'ensemble des services de nouvelles mobilités du Groupe PSA** pour satisfaire les différents besoins de déplacement de ses clients.

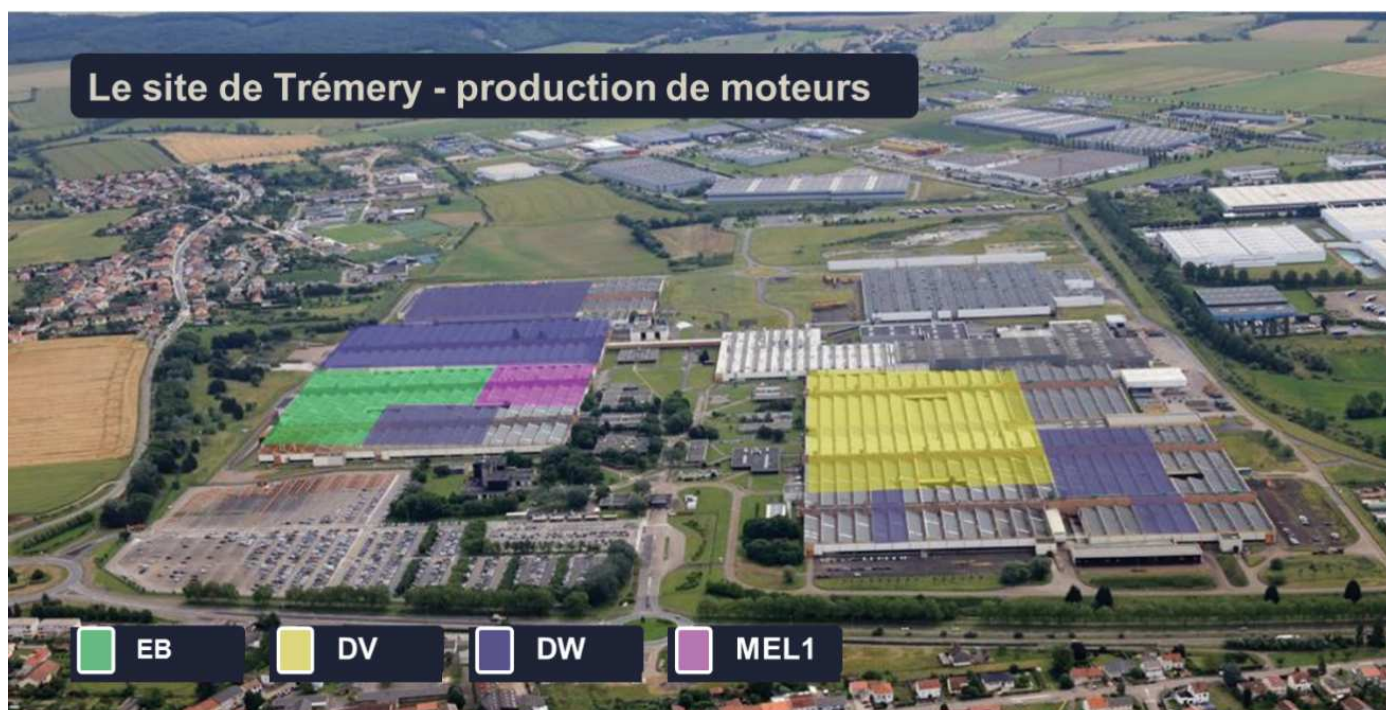
A l'occasion de l'opération stratégique « **Push to Pass** » qui est un plan pour le redressement de l'entreprise au niveau économique et social, PSA Peugeot Citroën décide de **changer de nom** pour devenir **PSA Groupe en 2016**. Puis, une année plus tard, **Opel et Vauxhall sont rachetées** par le groupe et viennent s'ajouter à ses nombreuses marques le **6 mars 2017**.

Aussi, depuis 2019, PSA a pour ambition de devenir un **acteur majeur de la mobilité électrifiée** en ayant construits **10 nouveaux modèles de véhicules électriques**. L'objectif principal est d'offrir une gamme **100% électrique** à partir de **2025** et **50%** d'ici **fin 2021**, avec **13 modèles complémentaires**. Par ailleurs, les moteurs électriques sont assemblés directement sur le **pôle industriel Trémery-Metz**, pôle auquel je suis rattaché.

2. Présentation du pôle de TREMERY-METZ

Depuis le **1^{er} juillet 2014**, les usines de Trémery et de Metz forment **un seul et unique pôle industriel** ; ce qui permet non seulement de renforcer la **valorisation du groupe PSA en Lorraine** mais aussi de **permettre la mutualisation des ressources et compétences des différents acteurs de l'entreprise**. Il y a donc depuis 2014, **un seul directeur** (Marc BAUDEN), pour l'ensemble des deux sites, des **fonctions communes** et une **mutualisation des effectifs**. Situé au cœur de l'Europe, il bénéficie d'une situation géographique privilégiée.

Le pôle Trémery-Metz est bien perçu par les entreprises de la région et donne une **image forte d'un pôle industriel mosellan** qui est **reconnu pour son excellence industrielle**. En effet, c'est grâce à son image de marque que des **moteurs électriques** sont fabriqués depuis **2019** dans les locaux de Trémery. C'est également le **1^{er} employeur privé de Lorraine**. Les moteurs et boîtes de vitesses fabriqués en Lorraine équipent la majorité des véhicules du Groupe PSA.



Légende :

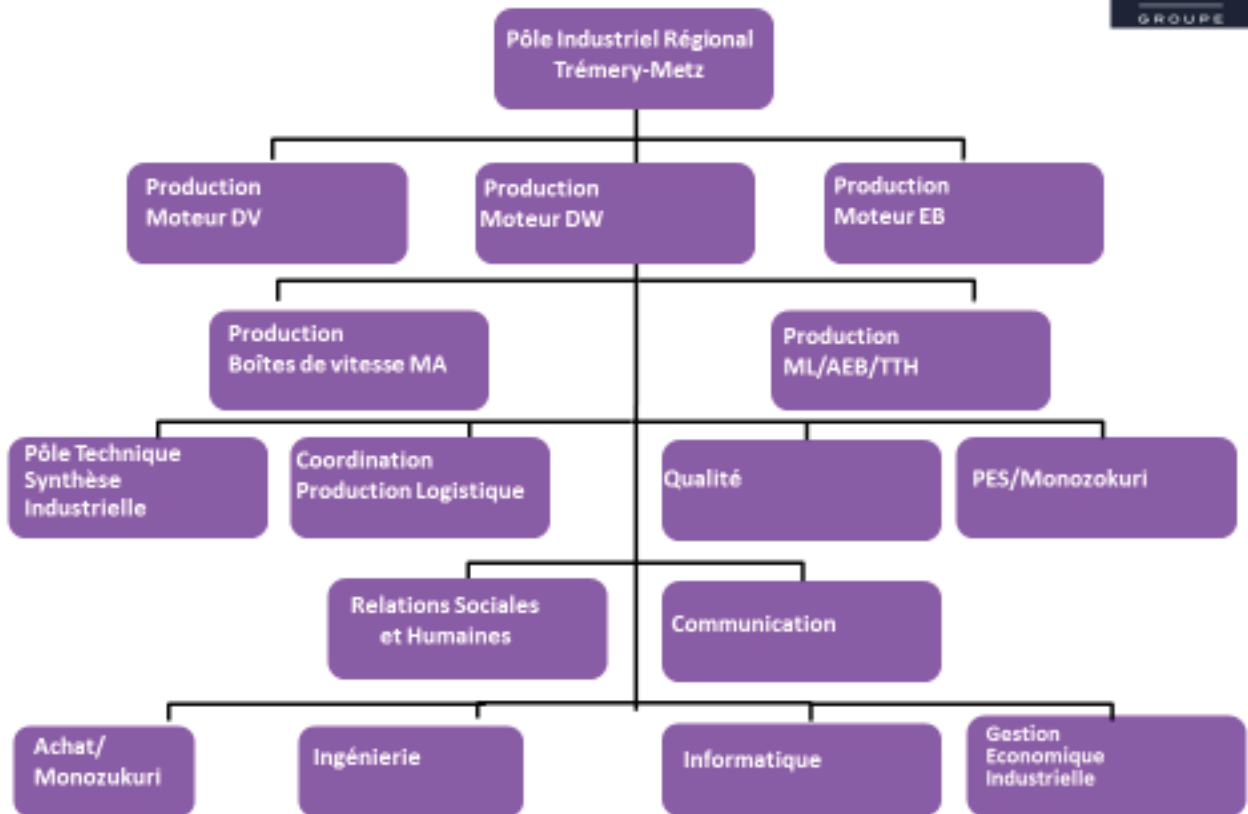
- **EB** : gamme de moteurs Essence
- **DV et DW** : gamme de moteurs Diesel
- **MEL** : gamme de moteurs électriques

⇒ Organisation générale du pôle

L'organisation générale du pôle se répartit sur les 2 sites industriels (comme expliqué ci-dessous).

- La **production** du pôle est organisée en 5 ateliers de production pour la fabrication de moteurs DV, EB et DW sur le site de Trémery et la fabrication de boîtes de vitesses MA et ML sur le site de Metz.
- Pour soutenir l'activité des lignes de production, vient s'ajouter le **Pôle Technique Synthèse Industrielle** qui s'occupe de la gestion des équipements et infrastructure de l'usine, énergie et filtres, de la formation des opérateurs ainsi que de la gestion de l'environnement.
- **La Logistique** qui apporte les pièces usinées en internes et importées de l'extérieur aux différentes lignes de production.
- Le département de la **Qualité**, qui s'assure que la politique zéro défaut soit appliquée, et contrôle la qualité des moteurs et boîtes de vitesses.
- Le **département PES/Monozokuri** s'occupe du respect des process mis en place par le groupe PSA.
- **Le service communication** est chargé de la bonne transmission des informations, de l'actualité du groupe PSA, de l'organisation des visites et des événements avec les entreprises externes, de valoriser l'image du pôle dans les médias...
- Le pôle Trémery-Metz dispose également **d'un service Ressources Humaines**, décrit plus loin
- S'y ajoutent les services **Achat, Ingénierie, Informatique** et de **Gestion Économique Industrielle**.

Organigramme Pôle Trémery-Metz



⇒ Présentation du site de Trémery

En activité depuis **1979**, le site de Trémery est une usine de fabrication de moteurs **diesel moyen/haut de gamme (DV)**, **essence (DW / EB)** et **électrique (e-GMP phase 1)**, employant **2580 salariés** (CDI et CDD) et **395 intérimaires**. Depuis sa création, le site a produit **47,3 millions de moteurs**.

C'est aussi la **3^{ème} usine de moteurs du monde**. Le site est également le **1^{er} constructeur de moteurs diesel au monde**.



⇒ Présentation du site de Metz

En activité depuis **1969**, le site de Metz est une usine de fabrication de **boîte de vitesse ML et MA**. L'usine de Metz emploie **1301 salariés** et **211 intérimaires**. Depuis sa création, le site a produit **45,7 millions de boîtes de vitesses**.



3. Présentation de la fonction RH

⇒ Missions et organisation générale sur le Pôle TREMERY-METZ

La fonction RH participe à la recherche d'une **meilleure performance** en **optimisant l'allocation des ressources humaines** (adéquation compétences-emplois), en **mobilisant les potentiels de chaque salarié** et en alliant les **aspirations individuelles et collectives autour du développement de l'organisation**, en assurant la **gestion administrative du personnel** (paie, absence...) et en animant le **dialogue social**.

C'est dans ces perspectives que se définit et s'organise la fonction RH de mon établissement. Ainsi, il existe différents services concernant le domaine des ressources humaines sur le pôle Trémery-Metz :

- Le **service formation**, est en charge de former les nouveaux entrants ainsi que les collaborateurs du pôle, animer la journée d'accueil des nouveaux entrants, ainsi que d'assurer la montée en compétences des collaborateurs du pôle (PSP : « pilote système de production) – PSPS : « pilote système de production spécialiste »), de perfectionner les compétences, connaissances techniques de chacun... ainsi que de recenser les besoins de l'entreprise et de mettre en place des plans de formation. Il assure également le suivi sur le terrain par le biais de VAS (vérification du respect du standard) et l'évaluation des formations.

- Le **service recrutement**, dans lequel je suis affectée, s'occupe d'organiser des recrutements ponctuels ou des campagnes de recrutement : participe aux présélections des candidats et assure leur suivi jusqu'à leur intégration dans l'entreprise et de la gestion du personnel intérimaires.
- Le **service gestion et développement des RH**, met en place des actions de gestion de carrière telles que le DAEC (Dispositif d'Accompagnement des Emplois et des Compétences), de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Il accompagne les collaborateurs dans leur carrière professionnelle et doit veiller à réduire les écarts entre les ressources disponibles de l'entreprise et de ses besoins futurs.
- Les **RRH** des départements DV, EB et DW du site de Trémery et ML et MA du site de Metz, s'occupent de tout ce qui concerne la gestion du personnel dans chacun de leur département (absentéisme, grèves, réunions...).
- Le **service relations sociales** est l'intermédiaire entre les IRP (Institutions Représentatives du Personnel) et la direction de l'entreprise. Ce service s'occupe des élections professionnelles, de l'organisation des réunions du CSE (Comité Social et Économique)
- Le **service paie** : le Groupe PSA a centralisé l'activité paie sur Poissy, appelé CSP Paie. Cependant, une personne s'occupe de la gestion de la paie au sein du pôle Trémery-Metz.

⇒ **Présentation du département Recrutement**

Pour ma part, concernant ma position dans l'organigramme, je me situe dans le **service recrutement** (au sein de GDRH et relations sociales) du pôle de Trémery-Metz, dans lequel j'évolue depuis **août 2018**. Je suis rattachée à ma tutrice Christelle WEBER, chargée du recrutement CTT/CDD.

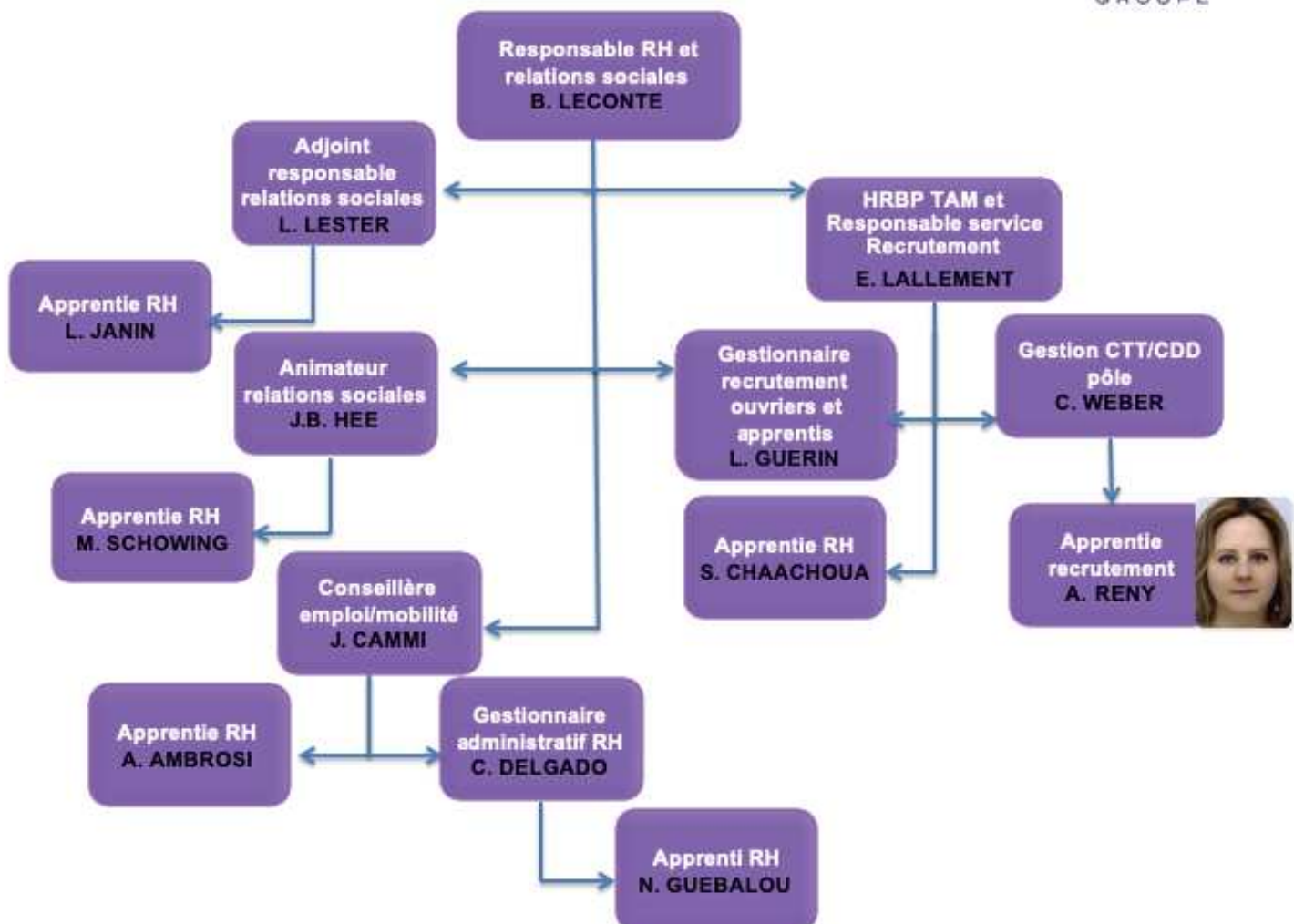
Le département se compose de **14 personnes**. Nous sommes **5 personnes** au sein du service recrutement. Il y a tout d'abord, une responsable du service recrutement et HRBP TAM (Human Resources Business Partner des Techniciens et Agents de Maitrises), Édith LALLEMENT et son apprentie Sarah CHAACHOUA qui a pour mission principale la **gestion des compétences rares et des talents**.

Ma tutrice et moi nous nous occupons surtout de la **gestion du personnel intérimaires** et de la communication avec les agences d'intérim. Mon collègue Lionel GUERIN, est en charge, quant à lui, de **l'organisation des campagnes de recrutement des stagiaires et des alternants** ainsi que celles des ouvriers CDI. Il est également en charge du DAEC ouvrier (Dispositif d'Adéquation des Emplois et des Compétences), branche de la GPEC.

Il y a aussi dans l'équipe, une **conseillère emploi et mobilités**, une **gestionnaire administratif RH** ainsi qu'un **adjoint** et un **animateur des relations sociales**, sans oublier les **apprentis du département**. Toutes ces personnes sont sous la direction d'un **responsable RH et relations sociales**, Bertrand LECONTE.

⇒ **En voici l'organigramme**

Organigramme GDRH et relations sociales



4. Mes missions au sein du service recrutement

Concernant mon poste en entreprise, je suis **référente Peopulse** (logiciel de gestion des intérimaires) du pôle Trémery-Metz. Cela signifie que je suis à **l'écoute des collaborateurs qui utilisent cet outil**, je dois **répondre à leurs questions** (règles de droit...) et les **guider sur son emploi**. Mes principales tâches sont à la fois **administratives**, concernent le recrutement et l'amélioration du processus de gestion des intérimaires ainsi que la **communication avec les ETT, RG, RRH et service formation**.

Tableau récapitulatif de mes tâches quotidiennes :

Administratif	Recrutement / Amélioration du processus de recrutement	Communication et relations sociales
<ul style="list-style-type: none">- Saisie des dossiers intérimaires dans Gapaie (nouvelles entrées, réembauches, changement d'atelier ou de site)- Signature des contrats de mise à disposition- Gestion des mouvements intérimaires (départ, mutations, démission, licenciement...)- Gestion des CDII : gestion administrative des dossiers, conformité des contrats (délai d'interruption, règle de droit...)	<ul style="list-style-type: none">- Création de modes opératoires sur l'utilisation du logiciel de gestion des intérimaires- Organisation de sessions de formations à l'outil Peopulse (RG, RRH et apprentis)- Gestion des anomalies Peopulse et des problèmes que rencontrent les RG au quotidien- Audit auprès des agences d'intérim- Création enquête de satisfaction- Organisation campagnes CDI opérateurs et apprentis (2018-2019)	<ul style="list-style-type: none">- E-mail de rappel des règles PSA / droit du travail concernant les CTT- Communication avec les ETT- Relance des contrats manquants, renouvellements non-signés, sorties non effectuées dans l'outil Peopulse- Mise en place opérationnelle d'une session de formation et d'intégration d'un groupe de réfugiés politiques (HOPE)

Mes principales missions au sein du service recrutement sont donc de **gérer la vie quotidienne et administrative des CTT du pôle** et la **correction des anomalies** qui peuvent en résulter.

Je suis aussi en **contact permanent avec les agences d'intérim** et je suis **garante des règles de droit spécifiques à l'intérim et des règles PSA groupe**. C'est pourquoi il est très important de **vérifier la conformité de chaque contrat avant leur signature** voir même avant l'envoi de la commande intérimaire à l'entreprise de travail temporaire.

Je dois également gérer la partie des **CDII** (contrat à durée indéterminée intérimaires), en traitant les demandes des managers qui souhaitent intégrer l'intérimaire en CDII pour pouvoir le garder plus longtemps (36 mois sur un site pour un CDII contre 18 mois pour un CTT classique).

De plus, je suis garante du **respect du processus jusqu'à la signature du CDI**.

Mes autres missions sont l'organisation de **A à Z des campagnes CDI des opérateurs en 2018 et 2019** (pré-sélection des candidatures, convocations aux entretiens, entretiens d'embauche, gestion des dossiers, création et signature des contrats de travail, effectuer la déclaration unique d'embauche, accueil et intégration des nouveaux collaborateurs) et des **campagnes de recrutement des apprentis**.



Photo tirée du réseau social « LinkedIn », le 3 septembre 2019.

Enfin, lors de mon apprentissage, je me suis occupée de l'intégration d'un **groupe de réfugiés politique** qui ont intégré les sites de Trémery et de Metz en tant **qu'opérateurs intérimaires**.

#MPTMPoweringTheFuture



PÔLE
PSA
GRUPE

Projet HOPE
Le 9 septembre, deux groupes de réfugiés politiques ont été accueillis sur le Pôle pour un parcours de formation dans le cadre du projet HOPE. A l'issue de cette formation, ils pourraient se voir proposer un contrat d'intérim.

Article tiré du journal d'entreprise PSA « Top Chrono », semaine 42.

 **Le Républicain Lorrain**
946 abonnés
1 sem. + Suivre

🔒 Ils ont quitté l'Afghanistan, le Soudan, l'Albanie. 12 réfugiés ont intégré un programme de formation pour devenir opérateur chez le leader européen de l'automobile, le **Groupe PSA**, dans ses usines de Trémery et **#Metz**. Une première.



Trémery. Réfugiés : leur nouvelle vie sur les chaînes de PSA
republicain-lorrain.fr

Article tiré du journal « Le Républicain Lorrain », le 24/10/2019.

Au sujet de la **transformation numérique de PSA**, le service recrutement a identifié des difficultés dues à la gestion des intérimaires, notamment depuis la mise en place de Peopulse, notre logiciel de gestion des intérimaires.

Les principaux problèmes rencontrés sont la **maitrise, la prise en main difficile du logiciel, des erreurs récurrentes (commandes d'appel à effectif des intérimaires erronées, motif de la sortie de l'intérimaire non précisé...)** la communication entre les services de l'organisation, **la résistance au changement ou encore le manque de formations.**

Ces dysfonctionnements et les solutions que nous avons trouvées, seront détaillés au fur et à mesure du déroulement de ce mémoire, ainsi que toutes les étapes clés du déploiement du logiciel.

De plus, nous avons identifié plusieurs enjeux liés à ce projet tels que **l'amélioration du processus de recrutement des intérimaires** car les habitudes des managers ont été bouleversées avec le déploiement du logiciel, et que la mission principale du service recrutement est **d'aider au mieux à l'adaptation de cette mutation digitale.**

Pour ce faire, nous devons également **analyser** ainsi que de **comprendre les résistances aux changements** et pour finir, de **trouver des solutions concrètes pour améliorer l'appropriation de l'outil Peopulse** auprès de tous les utilisateurs du logiciel.

La mise en place d'une **enquête de satisfaction Peopulse**, en amont, a aussi aidé à **l'élaboration d'un plan d'actions** pour palier à ces difficultés. Mener à bien le déploiement d'un SIRH prend du temps et c'est pourquoi l'accompagnement au changement est nécessaire, voir vital, pour assurer la pérennité du projet digital et que tous les acteurs, utilisateurs du logiciel, adoptent ce changement.

II. Le déploiement d'un SIRH

De nos jours, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à utiliser des systèmes d'informations (SI) qui peuvent être définis comme étant un **ensemble de composants inter-reliés : matériels, logiciels, réseaux, bases de données, objets connectés**. C'est une véritable aide à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation.

Ce système permet selon l'ouvrage « *Réussir sa transformation digitale : RH, marketing, data, logistique* » des auteurs Hamza MOULIM, Frédéric KLOTZ et Laura LOMBARDO, permet **d'automatiser un certain nombre de tâches** en lien avec la gestion des ressources humaines et d'en **assurer un suivi**. Cet outil **améliore le travail collaboratif** entre les départements de l'organisation qui l'a mis en place.

Il existe 4 domaines appartenant au RH :

- **Gestion de la paie** : gestion des congés, RTT, consultation des soldes, gestion des notes de frais, données et statistiques sur le personnel...
- **Gestion des prestations de travail** : planning sur la répartition du travail
- **Gestion des prestations sociales** : tableaux de bord sociaux
- **Gestion des ressources humaines** : carrières, compétences, recrutement...

De plus, toujours selon ces auteurs, la **conduite du changement** ainsi qu'une **acculturation** sont étroitement liées au déploiement d'un SIRH. « *Une acculturation désigne le processus d'adaptation d'un individu ou d'un groupe venant d'ailleurs à une culture locale, entraînant l'abandon partiel ou total des éléments de leur propre culture* », c'est-à-dire que la transformation digitale entraîne un **changement de paradigme**.

Le rôle des RH est d'accompagner les collaborateurs de l'entreprise vers une **culture digitale** et de **répondre aux enjeux de chaque génération**. En ce sens, « *le RH est légitime pour insuffler, conseiller, accompagner et réguler les initiatives, tout en restant garant de la bonne utilisation des outils* ».

Chez PSA, nous avons déployé un SIRH pour la **gestion de notre personnel intérimaires appelé « Peopulse »**.

1. Définitions d'un SIRH

Un SIRH (Système d'Informations des Ressources Humaines) fait partie du SI de l'organisation et a de multiples définitions :

- [Selon le site appvizer](#) : « un SIRH est un Système d'Information de gestion des Ressources Humaines qui aide le ou la responsable à **résoudre ses problématiques RH** telles que le recrutement, la paie, la formation, l'évaluation des compétences et des performances, ainsi que la gestion des talents. Les outils **simplifient les tâches liées, améliorent les processus RH et la communication avec les collaborateurs** ».
- [Selon le journal du net](#) : « Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est 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. »
« Ces briques peuvent être de plusieurs sortes : gestion administrative du personnel, tableaux de bord sociaux, plate-forme de formation (dont e-learning), gestion des compétences et carrières, paie, gestion des temps et des activités... Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés. »

Toutes ces définitions se rejoignent sur le fait qu'un SIRH peut gérer une multitude de fonctions émanant des ressources humaines et qu'il permet à l'entreprise d'être **plus performante**.

2. Les étapes clés du déploiement d'un SIRH

Le management du changement est primordial lorsqu'une entreprise va implanter un SIRH et il y a donc plusieurs étapes à respecter :

- **1ère étape : Définir le rôle de chacun des acteurs** : Un rôle de leader (selon COLSON) sera attribué à la personne capable d'incarner ce changement, de stimuler les différents acteurs, en conduisant le processus jusqu'à la fin. Il y aura également une équipe projet qui devront bénéficier d'une formation pour conduire le projet. Les agents de terrain ont aussi leur importance, puisqu'ils ont un rôle de réseau du changement, selon AUTISSIER et MOUTOT et ont une relation de proximité avec les utilisateurs du SIRH.

- **2^{ème} étape : Phase de diagnostic** : CHARPENTIER décrit un modèle de diagnostic qui inclut trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des salariés (à l'aide des managers de proximité) et aboutir à la formulation de propositions.
- **3^{ème} étape : Phase de déploiement du logiciel** : Il s'agit de se conformer à la planification préalablement établie, en veillant au respect des engagements pris, tout en prenant en compte que la motivation joue un rôle essentiel dans l'appropriation au changement d'un nouveau procédé. Elle doit donc être constamment maintenue afin d'éviter les résistances aux changements qui peuvent rapidement se faire ressentir dès le début. De plus, la communication est essentielle car il faut expliquer à l'ensemble des acteurs, l'objet et la méthodologie du projet, de répondre à leurs questions, en repérant et informant des changements apparus dans l'organisation.
- **4^{ème} étape : Phase de pilotage** : cette phase consiste à créer et à mettre en place des outils d'observation permanente, issus du projet. Il peut s'agir de recueil d'indicateurs variés (tableau de bord, questionnaire d'enquête...). L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter des ajustements, en appliquant des dispositifs d'accompagnement au changement organisationnel (formation, réunion...). A la fin du processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des salariés, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

3. Mise en œuvre opérationnelle globale d'un SIRH

D'après l'ouvrage « transformation digitale de la fonction RH », rédigé par Emmanuel BAUDOIN, Caroline DIARD et Myriam BENABID, pour que la transformation digitale de la fonction RH soit un succès, il faut que l'entreprise respecte une procédure.



Figure 3.1 – Les quatre étapes principales de la mise en œuvre opérationnelle d'un SIRH

La mise en œuvre opérationnelle globale d'un SIRH se fait de la façon suivante :

- 1) **Phase de préparation** : cette phase étudie et apporte des éclaircissements sur plusieurs points : enjeux et objectifs du projet, le périmètre concerné par le projet (processus RH concernés, quels services ?), les acteurs qui seront mobilisés par ce projet (équipe projet, testeurs...), analyser le coût global du projet, risques, gains (business case), déploiement du SIRH pour tous les salariés en une seule fois ou par lotissement (sur un seul service à la fois par exemple).

Application chez PSA :

- **Enjeux et objectifs du projet** : gestion du personnel intérimaires
- **Périmètre concerné** : Responsable de groupe, RRH, service formation et service recrutement
- **Business case** : gains de temps (rapidité dans le processus de gestion des intérimaires)
- Déploiement du logiciel en premier lieu sur le **pôle pilote Trémery-Metz**, puis sur les autres sites PSA France.

- 2) **Choix du prestataire** : établir un dossier d'appel d'offres nécessaire pour le choix du prestataire et rédiger un cahier des charges qui précise les enjeux et objectifs du SIRH, processus RH avec les acteurs du projet. Plusieurs autres documents peuvent être rajoutés au dossier : document Excel listant les fonctionnalités souhaitées, les attentes du logiciel, grille tarifaire, grille technique contenant les exigences techniques voulues...
Les négociations financières se déroulent tout au long de cette phase avec le prestataire choisi.

Application chez PSA :

- **Choix du prestataire** : Peopulse
- **Fonctionnalités souhaitées** :
 - Constitution du vivier (PRO et OPUEP)
 - Appel d'effectif (demande de personnel intérimaires), effectué par le responsable de groupe
 - Contrôle de conformité entre les contrats déposés et les commandes passées
 - Demande d'avenants de modification (changement de ligne de production, d'équipe cycles) et demande de renouvellements du contrat
 - Fin de contrat : sortir un intérimaire des effectifs.

A noter qu'un site est lié à une configuration. Il possède ses propres règles métier fonctionne ainsi de manière indépendante des autres sites (qualifications, analytiques...). Techniquement, un site possède un identifiant unique communiqué aux agences permettant d'y rattacher leurs contrats de mise à disposition. Un site peut également restreindre les droits des utilisateurs à un périmètre précis.

- 3) **Mise en œuvre du SIRH** : une fois que l'entreprise a choisi un prestataire, le SIRH va se mettre progressivement en place dans l'entreprise. Sa mise en œuvre contient généralement plusieurs étapes : **phase de conception du SIRH** (modules du SIRH, détails de la conception du SIRH, rédiger des comptes-rendus d'étape, interface...), **phase de développement** qui permet à l'éditeur de paramétrer les différents modules, fonctionnalités et faire des points d'avancements réguliers avec le prestataire. Il y a également la **phase de tests des modules et fonctionnalités du SIRH** (phase cruciale) qui peuvent se faire unitairement (pour chaque fonctionnalité du logiciel, on procède à un test) ou bien par tests de bout en bout qui permettent de vérifier l'enchaînement des fonctionnalités dans une partie ou dans la totalité du processus RH (ex : création et validation d'une demande de formation à partir du catalogue de formation).

Ensuite, la **phase de basculement**, consiste à arrêter les applications obsolètes, anciennes pour l'utilisation du nouveau SIRH. Et enfin, la phase de stabilisation comporte la mise en place d'actions correctives éventuelles, d'assurer des maintenances d'évolutions du logiciel et que les services soient identiques aux attentes. Ces éléments sont généralement inscrits dans une roadmap (feuille de route) qui retrace l'ensemble des transformations à effectuer.

Application chez PSA : Plusieurs tests et actions correctives ont été réalisées pendant et après le déploiement de Peopulse sur les sites pilotes de Trémery et de Metz.

Durée estimée du projet : 5 mois. Les équipes projet Peopulse et PSA ont organisé leur agenda en fonction. Le retard d'un site impactera l'ensemble du projet.

- 4) **Accompagnement au changement** : l'objectif est de faciliter l'acceptation des changements dus au nouvel SIRH. Il faut pour cela, mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par le projet digital (donner du sens, anticiper les freins et les combattre, maîtrise et organisation des actions, organisation du suivi du ressenti de tous les aspects du projet et prévoir des corrections) Il est important de sécuriser les phases de transitions, c'est-à-dire de réduire au maximum la durée d'assimilation et d'appropriation au changement et d'anticiper et gérer les difficultés imprévues.

Application chez PSA :

- Mise en place de sessions de formation sur l'outil Peopulse
- Création questionnaire de satisfaction Peopulse à destination des RG, RRH et formateurs
- Demandes d'actions correctives et d'évolutions de l'outil au prestataire afin d'améliorer ses fonctionnalités (garder en mémoire les filtres, ajouts les termes « poste léger » et « poste lourd » ...).

- 5) **Phase de pilotage du projet** : l'implémentation d'un SIRH nécessite une phase de pilotage ayant pour but de garantir la qualité de l'outil, le respect des coûts et des délais ainsi que la bonne circulation d'informations pour faciliter la prise de décision.

Aussi, la mise en place de différents comités est nécessaire (comité de pilotage, comité projet, comité de suivi, comité d'arbitrage...)

Application chez PSA :

- **Comité de pilotage et de projet** : service recrutement, correspondants Peopulse. Une communication par téléphone et par mails est assurée entre le prestataire Peopulse et PSA pendant le déploiement du SIRH
- **Comité de suivi** : à la suite du déploiement, une réunion Skype est organisée chaque mois, entre le central PSA et les correspondants Peopulse des différents sites PSA France afin de contrôler la bonne mise en œuvre du processus de gestion des intérimaires.

- 6) **RDD (reprise des données)** : certaines anciennes données des anciens systèmes peuvent être récupérées et être exploitées au profit du nouvel SIRH. Les données non reprises seront conservées dans des « bases mortes » et seront alors uniquement consultables. Un mapping sera réalisé afin de dresser une correspondance entre les anciennes et les nouvelles données qui consiste à identifier les données à fiabiliser. Cette phase est considérée comme étant un sous-projet à part entière.

Application chez PSA : Demande de PSA non honorée : les anciens contrats des intérimaires présents sur site avant la mise en place de Peopulse n'ont pas pu être incrémentés dans le logiciel, ce qui entraîne des problèmes de calcul d'ancienneté.

- 7) **Mise en place d'interfaces** : phase d'installation d'un ensemble de flux de données entre le nouveau SIRH et des applications déjà existantes dans d'autres SIRH ou SI de l'entreprise c'est-à-dire que des flux sortants du nouveau SIRH permettent d'alimenter d'autres SI ou SIRH.

Application chez PSA :

- **Dans un futur proche** : les données du personnel intérimaires du logiciel Gapaie (gestion des effectifs) seront disponibles dans le logiciel Peopulse, ce qui permettra la prise en compte de la totalité de l'ancienneté d'un intérimaire (respect des durées légales des CTT). *Les logiciels Gapaie et Peopulse vont fusionner et communiqueront ensemble*

- 8) **Reporting** : établir un ensemble d'indicateurs de pilotage dont les différents acteurs ont besoin dans le cadre de leurs missions (nombre de formation suivies, taux de satisfaction, nombre d'interventions effectuées par le prestataire, taux d'absentéisme...) qu'il conviendra de suivre tout au long de l'année.

Application chez PSA :

- Exemple d'indicateurs de pilotage utilisés :
 - Nombre de contrats (par secteur, avec et sans renouvellements...)
 - Nombre total de candidats / intérimaires
 - Taux de formation
 - Taux de satisfaction Peopulse...

- 9) **Mise en place d'un chantier technique transversal** : cette phase permet de garantir que le poste de travail des utilisateurs est bien compatible avec l'utilisation du nouveau logiciel c'est-à-dire la création d'une architecture technique pour supporter le nouveau SIRH avec un niveau de sécurité haut pour protéger les données critiques, mise en place d'un système d'authentification avec mot de passe sécurisé...

Application chez PSA : les utilisateurs peuvent même se connecter à l'application depuis leur domicile grâce à un VPN sécurisé (réseau privé d'entreprise). Les utilisateurs se connectent avec leur adresse électronique d'entreprise et un mot de passe robuste (doit contenir au moins une lettre majuscule, un nombre et un caractère spécial \$@*+).

Bienvenue sur le portail Entreprise

Valider  Connexion avec Google

[Mot de passe oublié ?](#)

Pour conclure, les **facteurs clés** de l'implémentation d'un nouveau SIRH à suivre sont qu'il est nécessaire de correctement **analyser et définir les enjeux de transformation** appartenant aux services RH de l'organisation, de **maîtriser les coûts et les délais**, de **rester réaliste** dans l'identification des gains et la finalisation du business case du projet.

Aussi, il est nécessaire de **s'appuyer sur une gouvernance efficace** pour une prise de décision rapide, de garantir la **bonne intégration dans le paysage applicatif SI et SIRH**, lors des chantiers technique et interface et de s'assurer à tout moment, que le SIRH réponde correctement aux **enjeux actuels** et **apporte l'agilité** qu'il faut pour se conformer au planning du projet, faire face à des urgences et gérer les priorités qui apparaissent au fur et à mesure de l'avancement du projet. Si toutes ces étapes sont respectées à la lettre, le projet devrait se dérouler avec succès.

4. Implémentation du logiciel de gestion des intérimaires (Peopulse)

4.1. Présentation du logiciel Peopulse

Le logiciel Peopulse, mis en place sur le pôle PSA Trémery-Metz depuis le **deuxième trimestre 2018**, est un **logiciel de gestion du personnel intérimaire**.

Les différents utilisateurs du logiciel sont :

- Le service recrutement
- L'AFM école métier (le service formation)
- Les RRH
- Les responsables de groupes
- Les agences d'intérim

Aussi, il faut savoir que certains RG et RRH **n'étaient pas favorable à l'implémentation du logiciel Peopulse**, il y avait déjà des **résistances aux changements** au tout début du processus. C'est le rôle du service recrutement de rendre l'outil **plus attractif, compréhensible et d'aider les utilisateurs dans leurs tâches quotidiennes**. En effet, les RG et RRH sollicitent très souvent l'aide des référents Peopulse (ma tutrice et moi-même).

Vue de l'interface Peopulse :

https://ns-manage.peopulse.com/dashboard

Peopulse | Accueil

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Demandes Missions Reporting Recherche

Bonjour RENY ANAIS

Tableau de bord

PSA METZ

TACHES URGENTES

- 30 contrats manquants [Voir ces missions](#)
- 6 missions avec avenants manquants [Voir ces missions](#)
- 8 missions se terminant prochainement (dans 7 jours) [Voir ces missions](#)

À TRAITER

- 1 mission avec anomalies à traiter [Traiter](#)
- 1 demande d'avenant sans réponse [Traiter](#)
- 3 demandes non envoyées [Traiter](#)
- 2 demandes non pourvues [Traiter](#)

MES INDICATEURS

155 intermédiaires aujourd'hui

0 ETP la semaine dernière

Répartition

Donut chart showing distribution: 29.1%, 23.7%, 17.4%, 11.4%, 7.2%, 8.2%

Page d'accueil

- Expression de besoin et état d'avancement
- Validation des candidatures.
- Liste des missions en cours
- Liste des personnels enregistrés sur l'outil
- Requêtes possible
- **Pour RECRUTEMENT**
 - Paramétrage de l'outil
 - Analytique/ sous analytique
 - ETT
 - Utilisateurs

Demandes Missions Reporting Recherche

BIENVENUE FANNY FENES

PSA TREMERY

0 DEMANDES

0 CONTRATS

499 INTERIMAIRES

Choix du site: Metz / Tremery

Contrats à signer par le recrutement

Nombre d'intérimaire du périmètre du RG

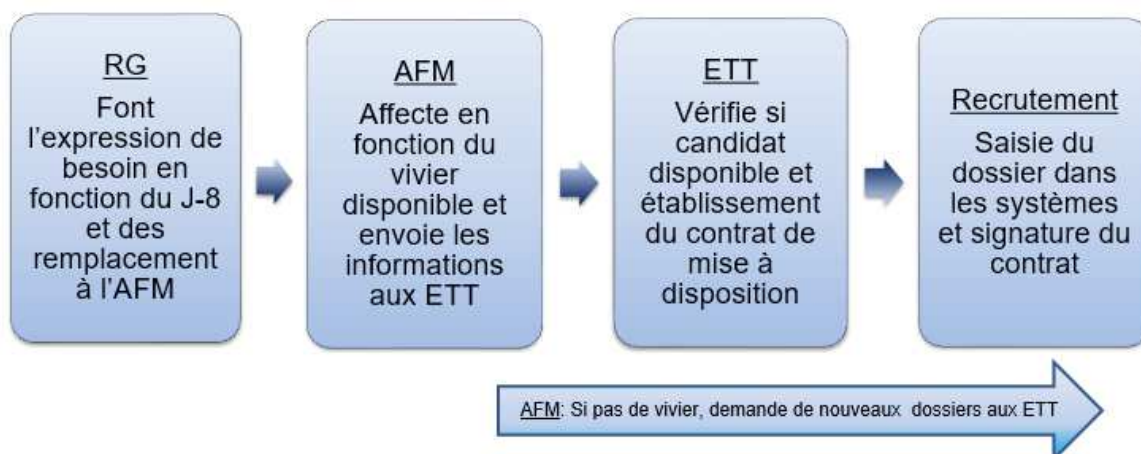
4.2. Situation avant le déploiement du SIRH Peopulse

Schéma de gestion des intérimaires :

1) Constitution du vivier :



2) Affectation :



Avant la mise en place du logiciel Peopulse, la gestion des intérimaires se faisait **à l'aide d'un fichier Excel qui était entièrement géré par le service recrutement**. L'AFM (service formation) était rattaché au service recrutement alors qu'aujourd'hui, ces services **sont deux entités différentes**. De plus, **il n'y avait que le service recrutement qui était en contact direct avec les agences d'intérim**. A présent, les ETT peuvent être sollicitées soit par les RRH, l'AFM ou par le service recrutement.



1^{ère} étape : Réunion J-8 : la direction statue sur les besoins en intérimaires.

2^{ème} étape : Rituel recensement des besoins : réunion avec le service RH et les HRBP. Avant la réunion, les HRBP recueillent les besoins en personnel intérimaires auprès des RG. Transmission document recensement des besoins au service formation.

3^{ème} étape : Le service recrutement fait un appel à candidature aux ETT.

4^{ème} étape : L'ETT envoie les dossiers de candidatures par e-mail au service recrutement pour étude des différents profils (OP UEP, PRO, cariste...).

5^{ème} étape : Le service recrutement positionne les candidats sur les différents besoins et procède à la (ré)embauche de l'intérimaire : saisie dans les systèmes internes et validation (Gapaie et GDH).

6^{ème} étape : Établissement et signature du contrat de mise à disposition par le service recrutement.

7^{ème} étape : Organisation des sessions de formation par l'AFM (pendant 1 semaine).

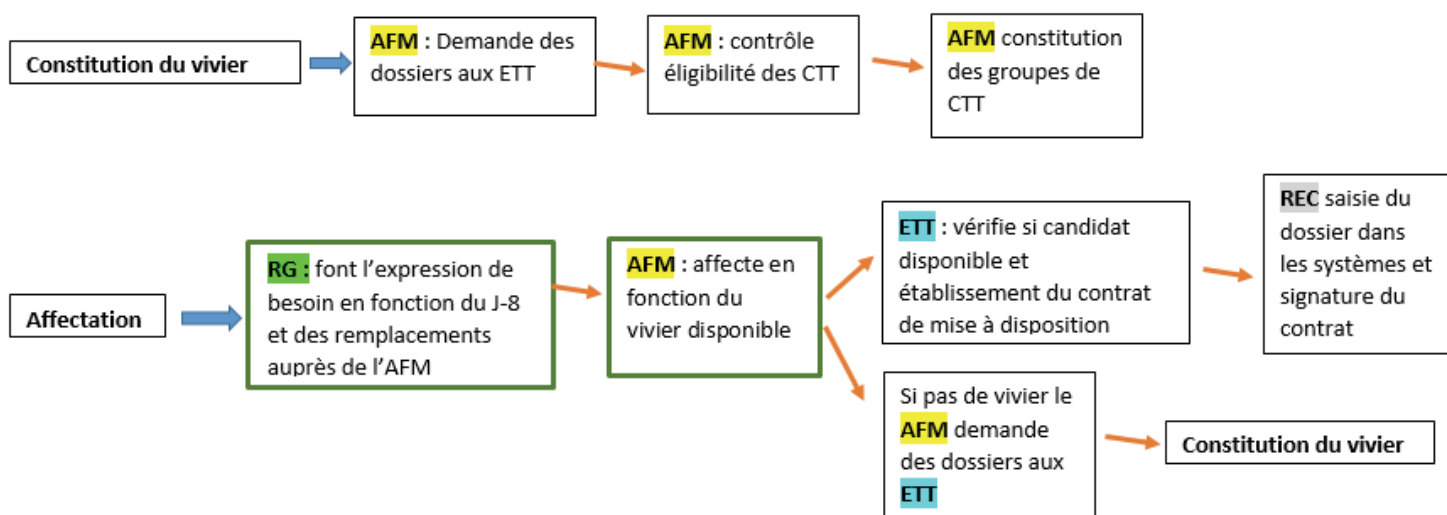
8^{ème} étape : L'intérimaire intègre son poste dans l'atelier.

Les fiches de fin de missions, de demandes de renouvellement ainsi que les demandes d'avenants de modification étaient transmises au service recrutement par les responsables de groupe. Enfin, ces demandes étaient rassemblées dans un fichier Excel que le service recrutement transféré ensuite aux ETT.

4.3. Processus de gestion des intérimaires actuel

Schéma constitution du vivier et affectation :

AFM : Service formation / ETT : entreprise de travail temporaire / REC : service recrutement |



Mission du RG	Effectuer des demandes d'intérimaires.
Missions de l'AFM	Constituer un vivier d'intérimaires en demandant des dossiers aux agences d'intérim, puis affecte les candidats sur une commande.
Mission de l'ETT	Proposer des candidats.
Missions du service recrutement	Saisir les dossiers dans les systèmes internes, signature des contrats, contrôle de la procédure (de la demande jusqu'à la sortie de l'intérimaire).

Les différentes étapes du processus de gestion des intérimaires :

Étapes	Service	Actions	Outil	Délais
Constitution du vivier (OPUEP)	AFM ¹	Appel à candidature	Peopulse	A J-8 de la date d'entrée
	REC ²	Relance ETT pour obtenir des candidats	E-mail	A J-3 de la date d'entrée
	ETT ³	Demande d'avis de maîtrise au service recrutement	E-mail	Avant l'envoi des candidatures
	ETT	Si le candidat est reprenable ou inconnu dans Gapaie, l'ETT propose sa candidature dans Peopulse	Peopulse	Dès réception de la commande
	AFM	Accepte ou non les candidatures et change le statut " à former"	Peopulse	Dès réception des candidatures
	AFM	Constituer les sessions de formations	Peopulse	Au plus tard le mercredi matin pour démarrage au vendredi
	ETT	Préciser la disponibilité ou non des candidats	Peopulse	Dès réception de la proposition de candidat
	AFM	Si candidat n'est pas disponible : duplication de la demande pour proposer un autre candidat	Peopulse	Dès que réception de la non-disponibilité du candidat
	AFM	Après la semaine de formation, validation ou non de l'intérimaire.	Peopulse	Le dernier jour de la formation ou le lendemain matin
Constitution du vivier (PRO)	AFM/ REC	En fonction du profil, des compétences et de l'expérience requise		A la réception des candidatures
Appel d'effectif	RG ⁴	Remplir une demande de candidature/ la tenir à jour et la supprimer si elle devient caduque	Peopulse	Le mardi matin pour un démarrage au poste le lundi
	RRH ⁵	Validation avant affectation des intérimaires	E-mail	Maximum mardi après RPO du matin
	AFM	Affectation d'un intérimaire correspondant au besoin et modifications des dates, cycle horaires et qualification	Peopulse	Le mercredi midi au plus tard pour retour vivier au vendredi
	ETT	Préciser la disponibilité ou non des candidats. Vérification du taux horaire et de la qualification	Peopulse	Dès réception de l'affectation

	AFM	Si le candidat n'est pas disponible ou s'il ne se présente pas le premier jour → duplication de la demande pour proposer un autre intérimaire	Peopulse	Dès que possible et jusqu'à S+3
	REC	Récupérer la fiche signalétique et le bon de commande pour saisie dans Gapaie	Peopulse	Dès que les intérimaires sont confirmés disponibles sous Peopulse
	RG	Si le candidat sort sur sa période d'essai : duplication de la demande	Peopulse	Dès que possible pour avoir un intérimaire au poste la semaine suivante
	AFM	L'AFM affecte un autre candidat et reprend le processus	Peopulse	Dès que possible pour avoir un intérimaire au poste la semaine suivante
	ETT	Faire parvenir le contrat de mise à disposition	Peopulse	Au plus tard le lendemain de la prise de poste
	RU ⁶ / AFM	Confirmer la présence de l'intérimaire le jour J par e-mail	E-mail / Téléphone	Au plus tard 24 h après la prise de poste
	REC	Signature du contrat de mise à disposition	Peopulse	Dès réception du contrat conforme
Demande d'avenant de modification	RG	Le RG remplit la demande de modification concernant les changements de cycles ou d'affectations	Peopulse	Délai de prévenance : 1 semaine
	REC	Récupération des informations, saisie dans les systèmes internes (Gapaie et GDH) et procède à l'envoi de la demande d'avenant à l'ETT	Peopulse / Gapaie/ GDH	Dès que possible
	ETT	Prise en compte et établir un avenant au contrat de mise à disposition	Peopulse	Avant la prise de poste
	REC	Signature de l'avenant	Peopulse	Dès que possible
Renouvellement	RG	Le RG remplit la demande de renouvellement	Peopulse	2 semaines avant la fin de contrat
	REC	Récupération des informations, saisie dans les systèmes internes et validation (Gapaie et GDH)	Peopulse / Gapaie/ GDH	Dès que possible
	ETT	Prise en compte et établir un avenant au contrat de mise à disposition	Peopulse	Au plus tard la veille de la prise du poste
	REC	Signature de l'avenant	Peopulse	Dès que possible
Fin de contrat	RG	Le RG saisie la DJT ⁷ : date de fin de contrat sur souplesse, motif disciplinaire/ démission/ licenciement ou démission	Peopulse	Décision Renouvellement / DJT 2 semaines avant la fin de contrat

	RG	Notation de l'intérimaire dans Peopulse (1 étoile si non-reprenable, ou 5 étoiles si repreneable)	Peopulse	En même temps que la décision
	REC	Récupération des informations dans Peopulse. Saisie dans les systèmes internes et validation (Gapaie et GDH). Envoi de la DJT à l'ETT	Peopulse / Gapaie/ GDH	Dès que possible
	ETT	L'ETT reçoit la notification de fin de mission	Peopulse	Après envoi de la DJT

¹ AFM : école métier / service formation

² REC : service recrutement

³ ETT : entreprise de travail temporaire

⁴ RG : responsable de groupe (cadre)

⁵ RRH : responsable ressources humaines

⁶ RU : responsable d'unité

⁷ DJT : dernier jour travaillé

Les avantages de l'outil Peopulse :

- Une meilleure visibilité de la gestion des intérimaires, de la constitution de viviers à leur délégation. Les dossiers intérimaires sont centralisés
- Le contrôle des contrats est renforcé via le rapprochement commande-contrat
- Simplification de la gestion des fins de mission et renouvellements : le RG intervient directement sur l'application et gère ses propres intérimaires.

Planning déploiement du logiciel Peopulse :

DEPLOIEMENT MODULE COMMANDE PSA				
Lot	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18
Collecte des éléments de paramétrage site Pilote (Metz/Trémery)	■			
Validation du paramétrage		■		
Formation				
Déploiement et suivi			■	
Collecte des éléments de paramétrage Premier Groupe <i>Sochaux - Charleville - Caen - Hérimoncourt</i>		■	■	
Validation du paramétrage			■	
Formation				
Déploiement et suivi			■	
Collecte des éléments de paramétrage Deuxième Groupe <i>Vesoul - Mulhouse - Poissy- Poissy Tertiaire - Vélizy - Sept-Fons</i>		■	■	
Validation du paramétrage			■	
Formation Site Pilote				
Déploiement et suivi			■	
Collecte des éléments de paramétrage Troisième Groupe <i>Rennes - DPNO (Valenciennes - Hordain - Douvrin) - Rueil - Saint Ouen</i>			■	
Validation du paramétrage				■
Formation Site Pilote				
Déploiement et suivi				■

Mise en production
15 mars 2018

Mise en production
17 avril 2018

Mise en production
30 avril 2018

Mise en production
29 mai 2018

4.4. Traitement des anomalies du logiciel Peopulse avant et pendant son lancement

Une équipe projet interne PSA ainsi qu'une équipe projet propulse ont été mises en place afin d'assurer le suivi du déploiement de l'outil et de gérer les anomalies éventuelles.

Interlocuteurs PSA – Peopulse :

Fonction	Rôle
Équipe Projet PSA	<ul style="list-style-type: none">- Gestion de projet- Relation avec les sites niveau 1- Centralisation des informations- Recettes- Support de niveau 1 aux utilisateurs- Interlocuteur unique du chef de projet Peopulse- Pilotage, suivi du processus de gestion
Équipe Projet Peopulse	<ul style="list-style-type: none">- Gestion de projet- Configuration de la plateforme- Relation avec les sites niveau 2- Pilotage, suivi du processus de gestion- Formation et accompagnement

Une **communication permanente** est assurée entre **l'équipe projet PSA** (composée du service recrutement principalement) et entre **l'équipe projet Peopulse** (intervenants spécialisés basés à Paris) par e-mails et par contact téléphonique. Ce service est assuré pour les sites PSA uniquement **pendant la phase de déploiement** de l'application Peopulse.

Aujourd'hui, des **réunions mensuelles** sont organisées entre **le central PSA** et les **correspondants Peopulse de chaque site PSA France**. Nous pouvons toujours être en contact avec les membres support Peopulse, pour notamment effectuer des **requêtes d'évolutions** de l'outil, mais il est préférable (pour une gestion rapide) de **contacter directement le central pour toute demande**.

Principales demandes d'évolutions Peopulse des RG / RRH :

Libellée de la demande	Détail de la demande	Suivi
Limiter le visuel du RG sur ses équipes.	Le RG ne doit avoir accès qu'aux intérimaires affectés dans son périmètre.	Effectuée
Ajout des notions de poste lourd/ léger	Ajout d'un menu déroulant à choix multiple (poste lourd ou poste léger / adéquation au poste >170)	Effectuée
Lieux de travail	Ajout de l'adresse du lieu de travail en automatique en fonction du choix du site	Effectuée
Ajout des Prérequis	Ajout d'un menu déroulant à choix multiples : VM (visite médicale), Permis, CACES...	Effectuée
Demande d'avenant par le RG	Il existe un menu déroulant pour le changement de cycle du TT, il faudrait ajouter un menu déroulant concernant le changement de poste.	Effectuée
Menu déroulant des cycles horaires non conforme.	Le numéro de la semaine de rattachement doit figurer dans le menu déroulant avec le cycle horaire.	Effectuée
Notification des fins de contrat aux RG par mail à 3 semaines	Les RG ne doivent recevoir que les fins de contrats concernant des TT de leurs périmètres. Ils doivent les recevoir 3 semaines avant la fin de contrat --> respect du délai de prévenance.	Effectuée
Concernant les décisions REN / DJT Contrat occupé par le TT ?	Actuellement il est difficile de différencier un TT en PRIMO contrat/ REN1 / REN2 / souplesse. Une fois les données à jour, il faudra que l'information soit claire pour que les RG puissent prendre leurs décisions av/REN (1/2) ou (0/0).	Effectuée
Garder en mémoire les filtres	Garder en mémoire les filtres que les utilisateurs choisissent, même en changeant de page.	Effectuée
Rajouter les anciens contrats des intérimaires dans le logiciel Peopulse	Incrémenter dans le logiciel, les contrats des intérimaires présents avant son déploiement.	Non-effectuée

4.5. Apprentissage organisationnel : traitement des anomalies Peopulse post-lancement

Nous avons identifié plusieurs problèmes concernant l'utilisation du logiciel Peopulse, évoqués lors des réunions de **rituels d'améliorations** qui ont lieu tous les **mardis matin** et d'après nos retours d'expérience.

Voici les anomalies que nous avons identifié :

- **Problème de communication** entre les différents services de l'entreprise et avec les ETT
- **Manque de formations** par la plupart des managers
- **Rigidités des pratiques**, processus **complexe**, **mauvaise compréhension** de l'outil et donc difficile à prendre en main, peu intuitif
- **Résistances aux changements** : les RG (responsables de groupe) doivent à présent suivre et gérer leurs propres intérimaires (effectuer des demandes de personnel intérimaires, gestion des sorties, demandes de changement de lieu de travail ou d'équipe, demandes de renouvellement...). Avant la mise en place du logiciel, tout le processus d'intégration de l'intérimaire jusqu'à la fin de sa mission était exécuté par les services recrutement et formation (AFM)
- **Manque de temps des utilisateurs** (problèmes liés à la production des moteurs et boîtes de vitesse, pannes, turnover...) : charge de travail supplémentaire pour les managers

Plusieurs actions ont donc été menées :

- ✓ **Communication par e-mail** avec les ETT (modifications dans les contrats, avis de maîtrise, règles légales...)
- ✓ **Formations Peopulse pour les managers** : création de modes opératoires (leçons ponctuelles) pour les utilisateurs Peopulse / Support règles de droit et règles issues de la convention collective PSA, sessions de coaching
- ✓ **Rituel d'améliorations tous les mardis matin** entre l'école métier (service formation) et le service recrutement
- ✓ **Amélioration fichiers Excel pour suivre la gestion des intérimaires** (fichier des renouvellements, fichier de suivi des CDII, fichier de suivi des anomalies...)
- ✓ **Communiquer davantage sur les évolutions / changements de l'outil Peopulse**

Méthodes de recherche :

- **Enquête interne de satisfaction** sur l'appropriation de l'outil Peopulse aux RG / RRH / Service formation
- **Entretiens semi-directif** pour questionner les autres correspondants des autres sites PSA se servant logiciel Peopulse dans leur quotidien.

5. Évaluation de l'outil Peopulse : avant déploiement du plan d'actions

Nous avons créé une **enquête de satisfaction de l'outil Peopulse** à destination des utilisateurs internes PSA. Nous avons également interrogé d'autres sites PSA sur leur exploitation du logiciel afin d'établir une comparaison et d'adapter et de corriger notre processus en conséquence.

L'enquête interne de satisfaction ainsi que les entretiens semi-directifs sont menés dans le but **d'améliorer continuellement le logiciel de gestion des intérimaires Peopulse en analysant les besoins des utilisateurs** tout en **recueillant le plus de données possibles sur les fonctionnalités Peopulse** qui sont exploitées dans les différents sites du groupe.

5.1. Enquête de satisfaction Peopulse interne PSA

Cette enquête de satisfaction sur l'outil Peopulse a été diffusée auprès des **RG** (responsables de groupe) des **RRH**, des **formateurs** ainsi qu'auprès des apprentis RH (autres fonctions). Ce sont eux les utilisateurs quotidien du logiciel Peopulse. L'objectif principal de cette enquête est l'amélioration de l'outil Peopulse en analysant et en résolvant les dysfonctionnements du logiciel mais aussi de cerner les besoins de chaque utilisateur.

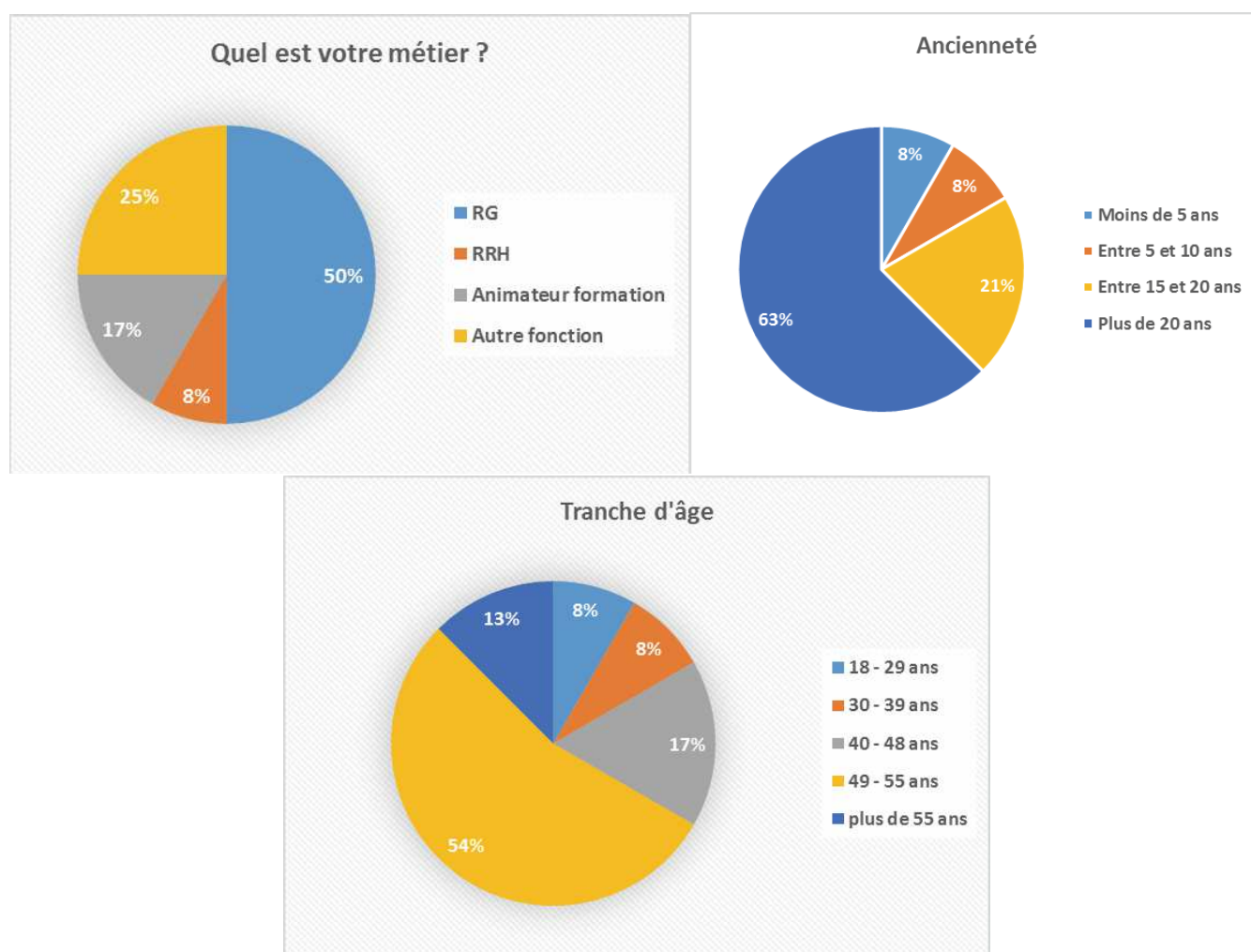
L'enquête se compose de 3 parties : **prise de contact, utilisation du logiciel Peopulse** et la **participation aux sessions de formation Peopulse**. Sur un échantillon de **40 personnes**, **24** d'entre elles ont répondu à l'enquête, ce qui correspond à un taux de réponse de **60%**.

5.2. Recueil de données et analyse des résultats

Nous avons inséré les données des répondants dans un **tableau de dépouillement** et nous avons procédé à leur analyse à l'aide de **différents graphiques** ci-dessous.

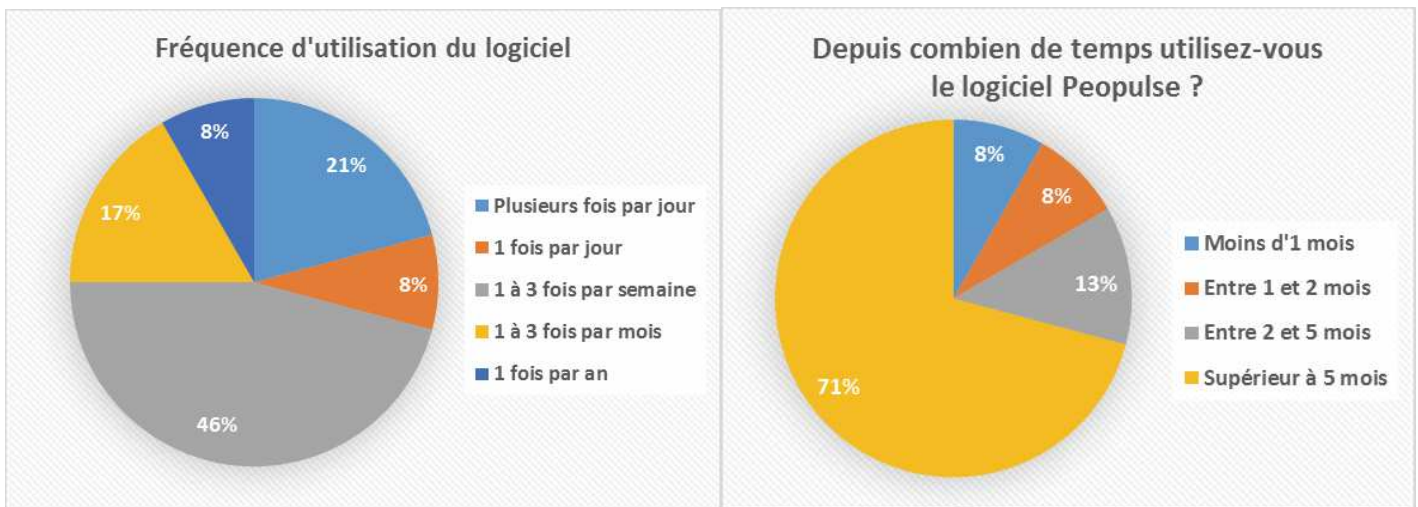
Cf. annexe 1 : enquête de satisfaction Peopulse à destination des RG, RRH et animateurs formation

1^{ère} partie : prise de contact

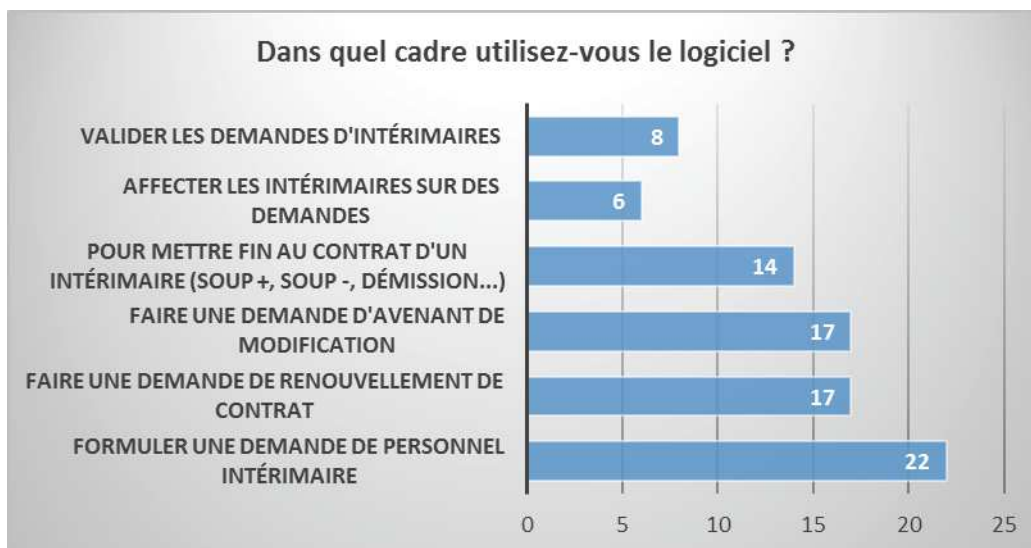


La plupart des répondants sont des **responsables de groupes**, sont âgés entre **49 et 55 ans** et possèdent **plus de 20 ans d'expériences** chez PSA.

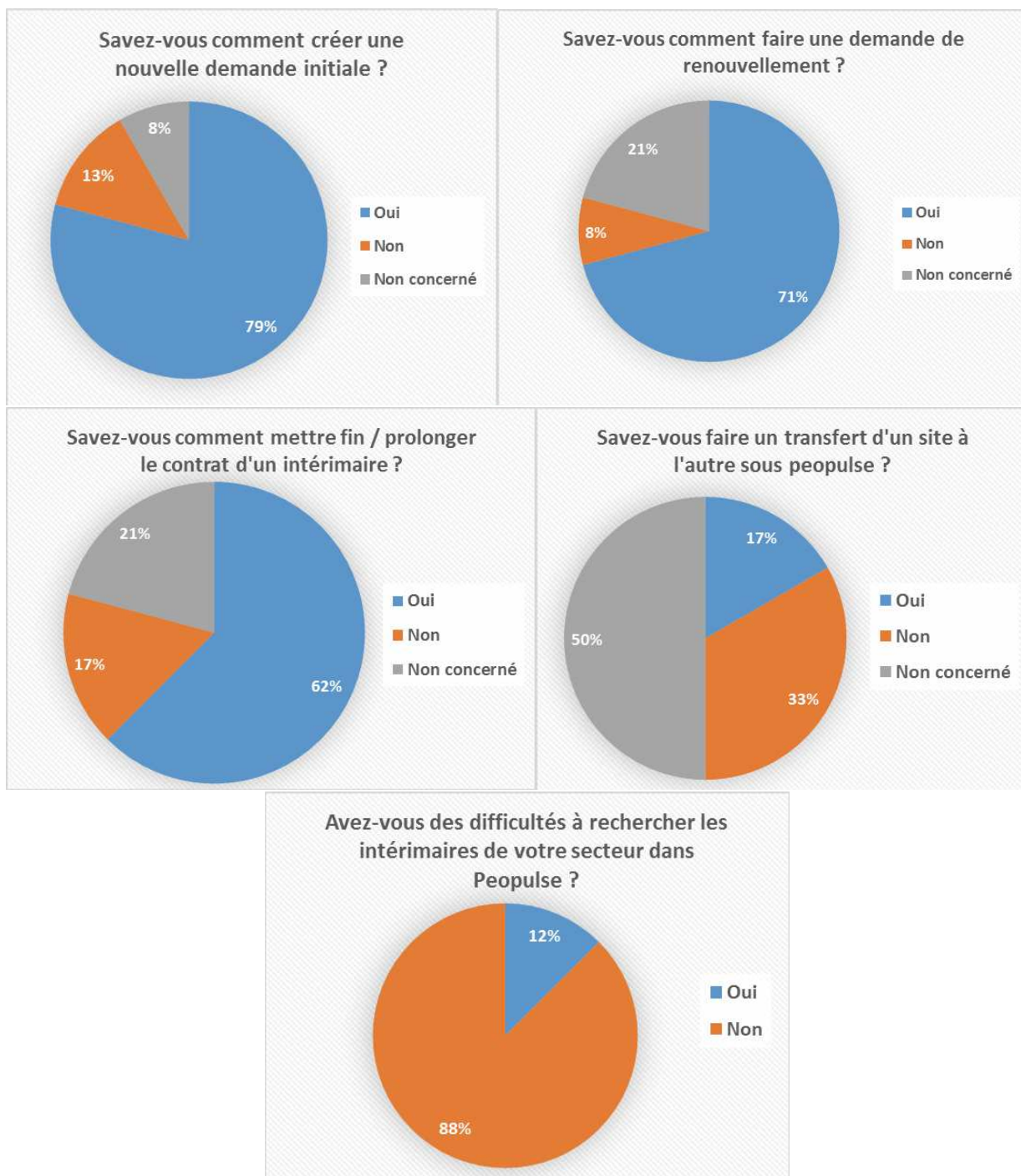
2^{ème} partie : utilisation du logiciel Peopulse



Beaucoup d'utilisateurs se connectent sur le logiciel entre **1 à 3 fois par semaine** ou **plusieurs fois par jour** et l'utilisent pour la majorité d'entre eux, depuis **plus de 5 mois**.

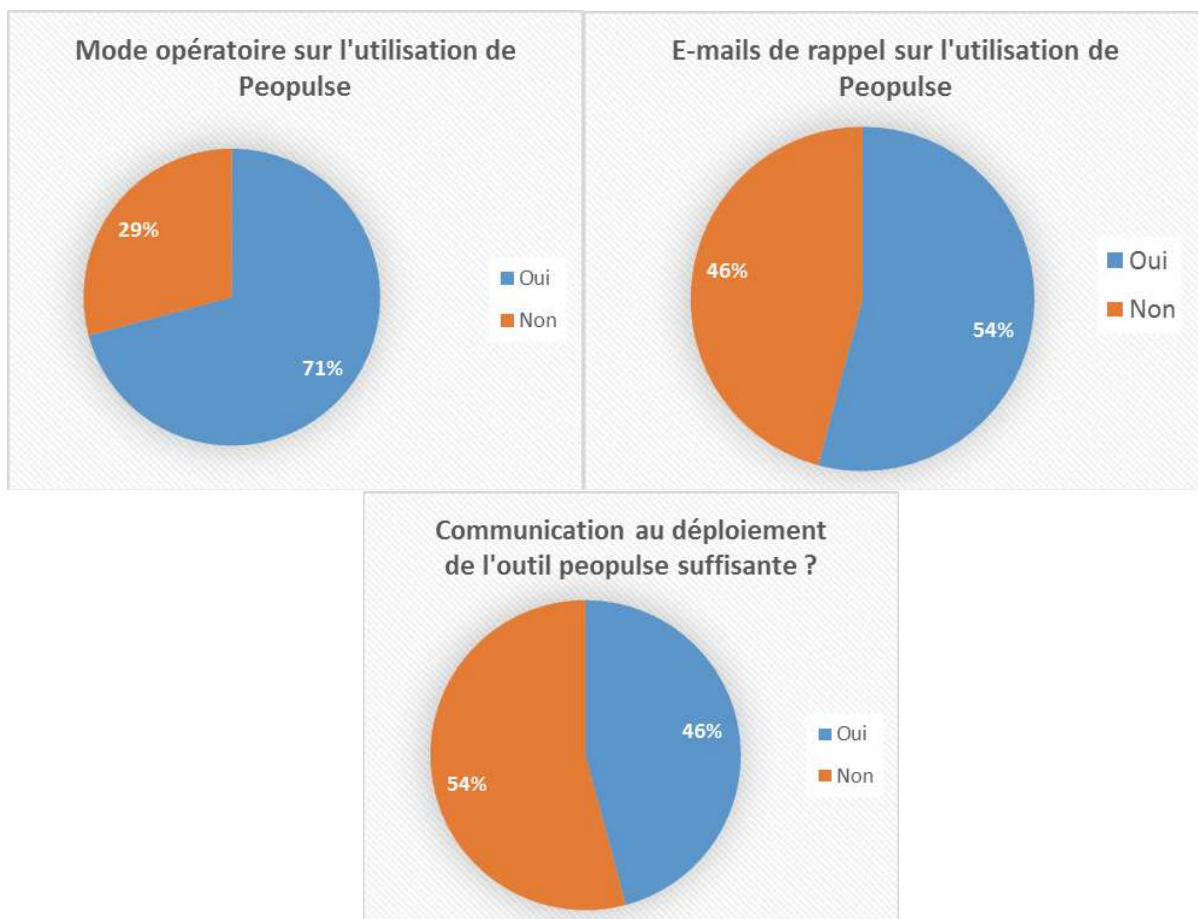


Nous pouvons constater que les fonctions du logiciel qui sont principalement exploités sont la **formulation des demandes de personnel intérimaire** (22 sur 24 personnes) et de faire soit une **demande de renouvellement** ou **d'avenant de modification** (17 sur 24 personnes).



Concernant les connaissances des fonctionnalités du logiciel Peopulse, la grande majorité de l'échantillon **sait effectuer une demande initiale**, faire une demande de renouvellement et prolonger le contrat d'un intérimaire.

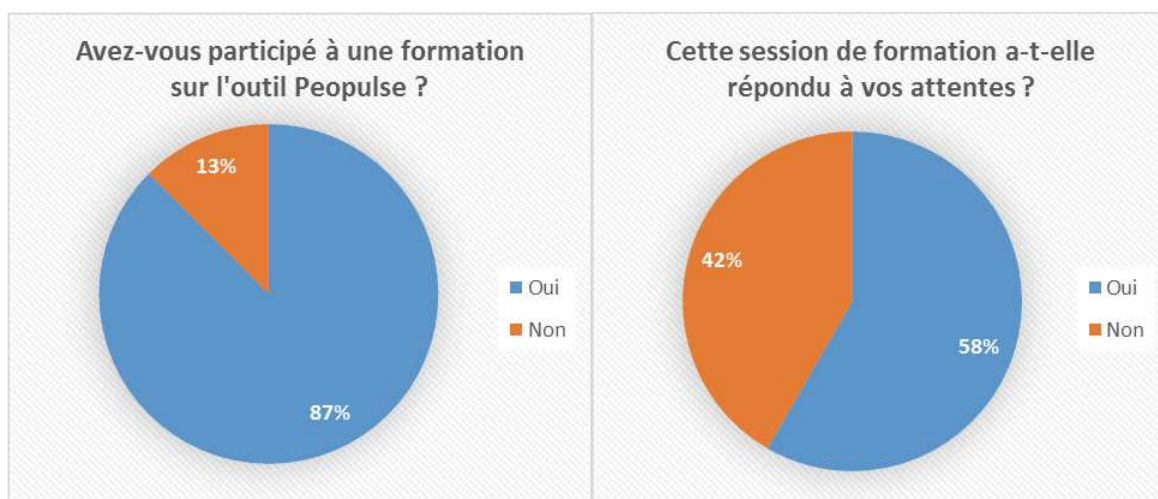
En revanche, 2/3 des personnes concernées **n'arrivent pas à faire un transfert d'intérimaire d'un site à l'autre**. De plus, 21 personnes sur 24 **n'éprouvent pas de difficulté à rechercher les intérimaires de leur secteur sous Peopulse**.



17 répondants sur 24 souhaitent **obtenir un mode opératoire sur l'utilisation de Peopulse** et un peu plus de la moitié des répondants (13 personnes) pensent que des **e-mails ponctuels de rappel sur l'outil seraient utiles**.

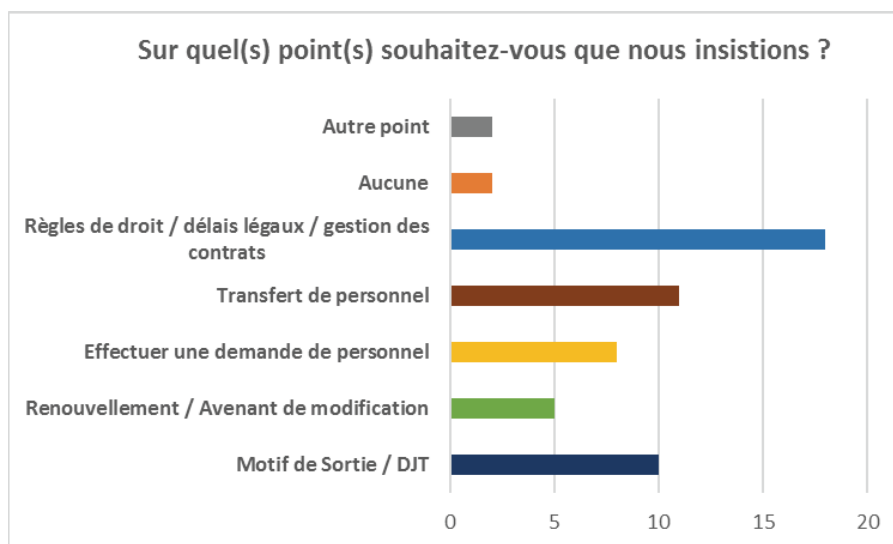
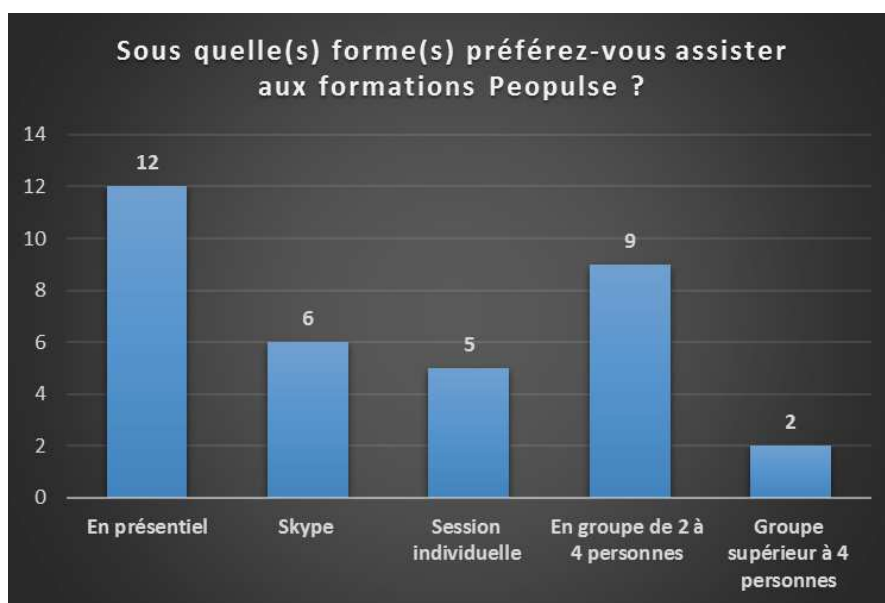
Aussi, la majorité des personnes ont trouvé que la **communication au lancement de Peopulse n'était pas suffisante**, il faudra donc communiquer davantage sur les évolutions et changements de l'outil.

3^{ème} partie : session de formation Peopulse

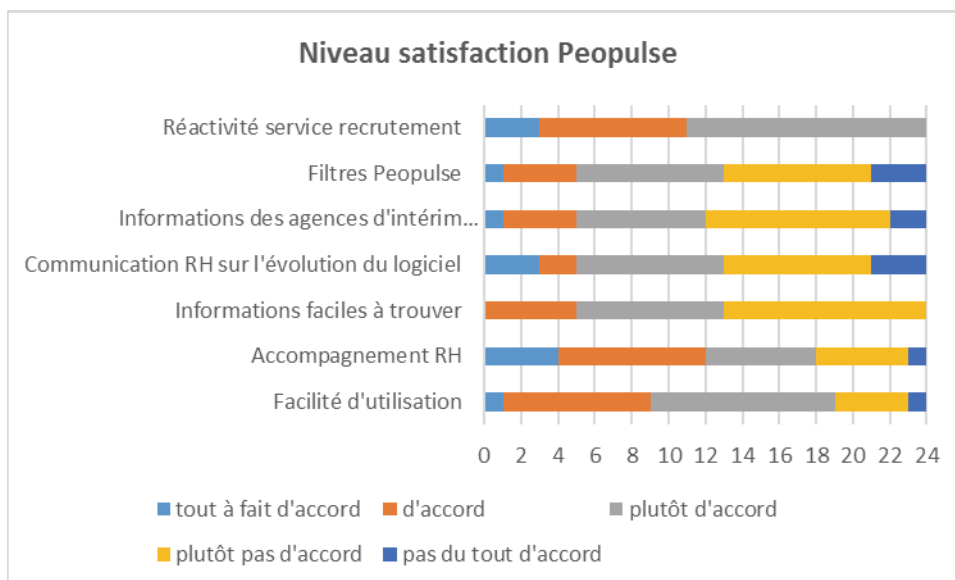


Concernant les premières sessions de formation organisées, 21 personnes y ont participé et 14 participants ont trouvé qu'elles **répondaient à leurs attentes vis-à-vis de l'outil**.

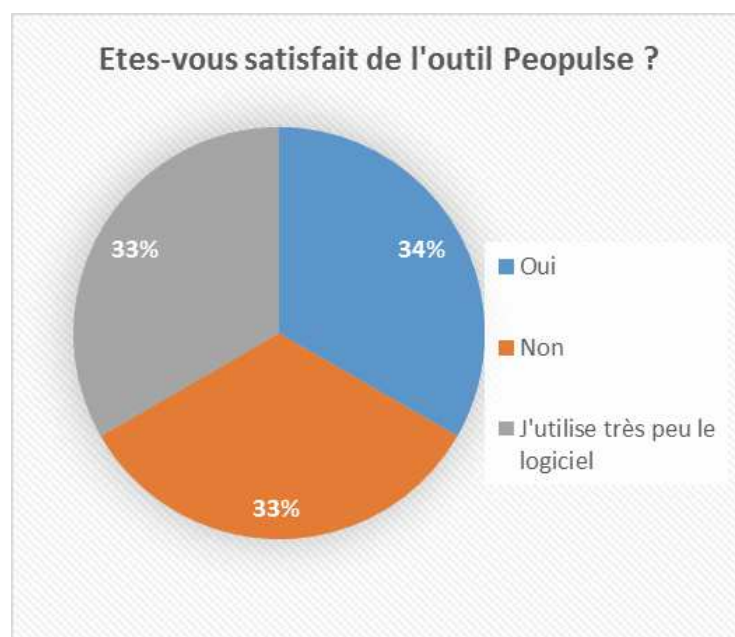
Ensuite, à propos des principales difficultés, il s'agit surtout de la **gestion des CTT** et la **complexité d'utilisation de Peopulse** ainsi que le **manque d'actions correctives de l'équipe support Peopulse**, demandées par les RG et RRH.



Les participants aux formations désirent qu'elles se déroulent principalement en **présentiel** et en **groupe allant de 2 à 4 personnes**. Aussi, les points à évoquer pendant la formation concernent essentiellement les **règles de droit, les transferts de personnel et les motifs de sorties**. Les autres points à aborder sont **l'évaluation des CTT** (1 étoile : non-reprenable, 5 étoiles : reprenable), **l'impact en paie** ainsi que les **délais de carence** à respecter entre deux contrats d'un intérimaire.



Les utilisateurs de Peopulse sont **globalement satisfaits de la réactivité du service recrutement et de l'accompagnement RH**. En revanche, les **filtres Peopulse**, les **informations délivrées par les agences d'intérim** ainsi que la **prise en main de l'outil** sont des points de désaccords pour les utilisateurs.



Ce graphique ci-dessus ne permet pas de savoir si les utilisateurs sont satisfaits ou non de l'outil car il n'y a pas de majorité qui s'y dégage. Les commentaires de l'enquête sont principalement que les individus trouvent qu'il est **difficile d'utiliser l'outil** et qu'il **n'est pas adapté aux débutants**. Les utilisateurs souhaiteraient que l'on **privilégie la pratique pendant les formations Peopulse** et que le **support Peopulse prennent en compte les demandes d'évolutions**.

Quelques commentaires des managers :

« Peopulse ne prend pas en compte l'ancienneté si le contrat a débuté sur un autre secteur. Il est de ce fait nécessaire de faire référence à un autre fichier de suivi en annexe. De même pour les CDII, nous n'avons pas la vision des fins de contrats ».

« L'outil n'est pas très convivial, obligation de mettre des filtres ».

« Peopulse est trop compliqué, pas intuitif, source d'erreur ».

« Je suis plutôt satisfait de ce logiciel même s'il est assez difficile à prendre en main au début ».

« Je n'ai pas de problème pour l'instant car je m'en sers très peu, je verrai par la suite si j'éprouve des difficultés ».

En conclusion, l'enquête de satisfaction Peopulse interne PSA a démontré la **nécessité de créer des modes opératoires** du logiciel ainsi que **d'organiser d'autres sessions de formation (coaching)** plus ciblées sur certaines thématiques telles que le transfert des intérimaires d'un site à l'autre, des sorties de personnel, notamment sur les motifs de sorties ainsi que sur les règles de droit, les évaluations des CTT, l'impact en paie et les délais de carence. Les RH et RRH souhaitent également que ces formations comportent une **phase pratique**.

Nous avons instauré tout au long de l'année **2018-2019** (cf. annexe 3 : compte-rendu des sessions de formation Peopulse 2018/2019), des **sessions de formations générales** concernant le logiciel Peopulse, puis **des sessions de coaching personnalisées** par petit groupe ont été organisées de janvier 2020 à mi-mars 2020 pour répondre au mieux aux besoins des RG et RRH. Des **modes opératoires ont été mis en place** sous forme de **leçons ponctuelles** en début d'année 2020 afin de faciliter l'appropriation de l'outil Peopulse (cf. annexe 5 : leçons ponctuelles). De plus, d'autres modes opératoires ont été créés **à destination du service recrutement** et insérés dans un livret d'accueil prévu à cet effet.

Des **communications ponctuelles** sur les **évolutions de l'outil Peopulse** ainsi que sur des **rappels des principales fonctionnalités du logiciel** (rappels des règles de sorties, renouvellement, modification, CDII, règles de droit...) ont été également prévus.

Ces résultats ont été présentés au responsable de notre pôle GRH et relations sociales ainsi qu'à la DRH du pôle Trémery-Metz, qui prend très à cœur les problématiques de digitalisation de la fonction RH et de la conduite du changement dans les organisations.

6. Benchmark : Étude auprès d'autres sites PSA utilisant Peopulse

Afin d'évaluer l'utilisation du logiciel Peopulse auprès d'autres sites PSA, nous avons effectué plusieurs **entretiens semi-directif aux autres référents du logiciel** soit par l'outil **Skype entreprise**, soit par **téléphone**. Le but de cette étude est d'observer comment les sites PSA utilisent Peopulse, de faire un **benchmark** afin d'améliorer notre processus de gestion des intérimaires.
Cf. annexe 2 : entretiens semi-directif.

6.1. Définition et utilité du Benchmark

« *Le benchmark ou benchmarking, désigne une technique de marketing visant pour une entreprise, à observer, à comparer et à analyser les performances de produits ou services concurrents et leaders sur le marché, en vue d'optimiser la conception d'un nouveau produit, plus ou moins équivalent à ceux observés* » définition tirée du **journaldunet.fr**.

« *Le benchmarking est une méthode d'analyse des performances et de reengineering, que l'on pourrait traduire en français par reconception des modes de fonctionnement d'une entreprise. L'intérêt majeur d'une démarche comme celle-ci est le fait de déceler et d'étudier chez les meilleurs ce qui se fait de mieux* », extrait tiré du livre « *le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer* », par **Antoine DELERS**.

6.2. Échantillon

Nous avons interrogé **11 sites PSA** se situant en France. Les entretiens ont duré entre 6 et 13 minutes. Ce sont les gestionnaire Peopulse qui y ont répondu.

	Date	Durée de l'entretien	Site PSA
Entretien N°1	09/03/2020	13 minutes	Charleville
Entretien N°2	09/03/2020	6 minutes	Sept-Fons
Entretien N°3	10/03/2020	11 minutes	Vesoul
Entretien N°4	11/03/2020	12 minutes	Mulhouse
Entretien N°5	11/03/2020	6 minutes	Hordain, Douvrin, Valenciennes
Entretien N°6	11/03/2020	7 minutes	Vélizy
Entretien N°7	12/03/2020	10 minutes	Sochaux
Entretien N°8	13/03/2020	11 minutes	Caen
Entretien N°9	02/04/2020	6 minutes	Poissy
Entretien N°10	03/04/2020	13 minutes	Rennes
Entretien N°11	03/04/2020	8 minutes	Poissy

6.3. Analyse des résultats des entretiens semi-directif

D'après les résultats des analyses des entretiens semi-directif effectués auprès des correspondants Peopulse des 11 sites PSA, il a eu **très peu de déploiements du SIRH** (sites de Vesoul, Mulhouse, Sochaux et Poissy) depuis son 1^{er} lancement sur le pôle pilote de Trémery-Metz. En effet, ce sont **principalement les services RH des différentes usines** (gestionnaire des intérimaires, gestionnaire alternant, chargé de recrutement intérimaire et scolaire ainsi qu'une responsable recrutement / formation...) **qui gèrent quotidiennement Peopulse**. De plus, les correspondants Peopulse utilisent le logiciel **1 à plusieurs fois par jour** et ce depuis plus de **6 mois**.

Dans les sites de **Mulhouse, l'accueil des intérimaires se fait par le service formation**, mais l'utilisation de Peopulse **est réservée uniquement au responsable recrutement et formation**. C'est elle qui est en charge de formuler les demandes de personnel intérimaires, de les valider, de faire des demandes de renouvellements etc. En revanche sur le site de Vesoul, les RG ont pour mission de formuler les demandes d'intérimaires, comme sur le pôle Trémery-Metz, mais les validations sont effectuées par le service recrutement (et non par les RRH) et c'est également ce service qui affecte les CTT et CDII sur les commandes.

Selon les sites interrogés, **la plupart des référents Peopulse effectuent des réunions hebdomadaires pour suivre l'évolution de Peopulse** et tous les sites sont **accompagnés par le central PSA et par l'équipe projet Peopulse**, jusqu'au déploiement total qui aura lieu plus tard dans l'année. Afin de suivre plus précisément le processus de gestion des CTT, la plupart des répondants de l'enquête disposent d'un **fichier Excel de suivi des demandes des ateliers, des suivis de renouvellements** (comme pour le pôle Trémery-Metz) ainsi qu'à l'aide du **logiciel de requêtes Business Object**.

Enfin, les commentaires et suggestions des correspondants Peopulse se rejoignent en plusieurs points : tout d'abord, l'outil **est assez mal adapté lorsqu'il y a une forte demande d'intérimaires** car **très peu de personnes sont formées aux différentes spécificités** qu'offrent le logiciel car contrairement aux sites de Trémery et de Metz, les RG, RRH, formateurs et même les agences d'intérim **n'y ont pas tous accès**. Ensuite, il serait utile de pouvoir **faire des renouvellements au CDII au-delà de 2** (d'après les remarques du site de Charleville).

Pour conclure, **tous les sites PSA ne disposent pas d'un déploiement total du logiciel Peopulse** (retards sur le planning) et les **utilisateurs du logiciel ne sont pas les mêmes d'un site à l'autre**. Aussi, plus de la moitié des correspondants Peopulse **sont plutôt satisfaits de l'outil (60%)**.

III. La conduite et l'accompagnement du changement

D'après **Didier Noyé** dans son livre « *Réussir les changements difficiles* », un changement peut s'effectuer de manière **superficiel** (prend place à l'intérieur d'un système donné, qui, lui, ne change pas) ou en **profondeur** (modifie le système dans l'entreprise, le changement prend place dans un nouveau cadre).

Selon l'article « *du changement à la transformation* » de **David AUTISSIER, Kévin JOHNSON et Emily METAIS-WIERSCH**, la conduite du changement a évolué sur les **soixante dernières années** et est devenue l'objet des **nombreuses théories**, de modèles différents, de processus, outils et compétences. Le management du changement **oblige les entreprises à se remettre sans cesse en question** et à **changer leurs pratiques** ou à **élaborer de nouveaux projets innovants**.

Historique sur le management du changement :

Kurt LEWIN	Approche instrumentale de KANTER	KOTTER : approche managériale	Le changement collaboratif	Stratégie et pilotage de la transformation
<ul style="list-style-type: none">• Conduite du changement contemporaine (1940/1950)• Résistances au changement et focus groupes	<ul style="list-style-type: none">• Le changement comme objet gestionnaire (1970/80)• Les leviers d'accompagnement du changement	<ul style="list-style-type: none">• Les managers comme relais du changement• Années 1990/2000	<ul style="list-style-type: none">• Internalisation et développement des dispositifs collaboratifs• Années 2000	<ul style="list-style-type: none">• Organisation et pilotage global de la transformation• Depuis 2015

1. Théories du management du changement

Un des premiers théoriciens qui a abordé la problématique de la conduite du changement était **Kurt LEWIN** (1890 – 1946), psychologue américain d'origine allemande, **spécialiste dans les domaines de la psychologie sociale et comportementaliste**.

Selon lui, le changement organisationnel est vu **comme un projet** (début, fin et actions dédiées) dans le but **d'identifier les pratiques, outils, organisations ou les comportements des individus**. Kurt LEWIN affirme que l'individu peut éprouver des **résistances au changement** car le changement met fin à la routine, mais il y a également **la peur de l'inconnu** et **l'effort d'apprentissage**. L'organisation doit être capable **d'analyser et de contrer ces résistances au changement** en préparant ce changement en amont, par exemple en faisant dialoguer les membres des groupes concernés par le changement.

Kurt LEWIN a identifié trois phases du changement :

- **Phase 1 : Prise de conscience (phase de dégel)** : c'est une déconstruction de la réalité, initiation, décristallisation. L'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'il y a un changement dans l'organisation. Apparition des résistances aux changements (dues aux peurs du changement). Les collaborateurs remettent en cause le changement et se posent la question suivante : « qu'est-ce que j'ai à y perdre et qu'est-ce que j'ai à y gagner ? ». Des dispositifs pour lutter contre les résistances aux changements doivent être mises en place dès le début du processus.
- **Phase 2 : La mise en mouvement de l'organisation (phase mouvement, phase transitive)** : c'est une période de transition, de déplacement, d'adaptation. Les collaborateurs sont prêts à la nouveauté et des nouvelles pratiques sont définies. C'est la mise en œuvre du changement dans l'entreprise.
- **Phase 3 : Stabilisation de la nouvelle organisation (phase de regel)** : acceptation du changement, phase de reconstruction d'une nouvelle réalité, consolidation, routinisation. Après que les collaborateurs aient accepté ce changement, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes et pratiques. Il ne faut en aucun cas négliger cette phase car si elle est occultée, les anciennes routines reviendront. Risque que le changement ne soit pas accepté, s'il n'est pas compris : on doit recommencer depuis le début tout le processus du changement.

Une **communication fluide** doit se faire tout au long du processus, donner la vision de ce changement aux salariés et aux managers pour qu'il soit un succès. La réalité du terrain par rapport à la théorie, nous oblige parfois à **procéder à certains ajustements**. Il faut **solliciter l'engagement chez les salariés**.

Un autre auteur traitant la question du changement comme étant un objet gestionnaire : **l'approche instrumentale de KANTER**. Rosabeth Moss KANTER est une théoricienne du management du changement et professeure en management des entreprises à Harvard. Elle a développé une méthode de conduite du changement basée sur une **roue du changement contenant 10 leviers** :

- Partage d'une même vision
- Mesure d'avancement, jalons et retour d'information
- Reconnaissance et incitation
- Instauration de règles, procédures et alignement des systèmes internes
- Communication et échange des meilleures pratiques

- Gains rapides et innovations locales
- Sponsors et champions du changement
- Formation
- Symboles et signaux qui éclairent le changement
- Contrôle et suivi du changement

La conduite du changement a donc pour finalité d'accompagner les collaborateurs grâce à la formation, la communication et de faire un diagnostic avant et après la phase de pilotage du projet.

Aussi, selon l'**approche managériale de John KOTTER**, professeur à Harvard Business School auteur de « Leading Change (conduire le changement) », les managers sont la clé pour assurer la conduite du changement. La réussite du changement se fait par l'engagement et la mobilisation des managers qui ont un rôle « d'agent du changement », de « relais » et de « co-constructeur du changement ».

Les 8 étapes de KOTTER :



- **1^{ère} étape : créer l'urgence** : création d'un sentiment d'urgence auprès des collaborateurs.
- **2^{ème} étape : former une coalition puissante** : établissement d'un leadership pour entraîner les collaborateurs de l'organisation dans la dynamique du changement, création d'équipes légitimes et influentes.
- **3^{ème} étape : créer une vision du futur** : définir ce que sera le futur après le changement, rassure les collaborateurs et permet d'éviter les résistances aux changements.
- **4^{ème} étape : communiquer la vision du futur** : la communication est primordiale dans l'accompagnement du changement. Elle doit être permanente.
- **5^{ème} étape : inciter à l'action** : les collaborateurs doivent faire face aux obstacles dus au changement par l'action.
- **6^{ème} étape : générer des victoires à court termes** : phase nécessaire pour l'implication et l'engagement des acteurs du changement en mettant en place des jalons à atteindre.
- **7^{ème} étape : consolider les succès** : on passe de l'expérimentation au changement de masse permettant de mobiliser toutes les parties prenantes.
- **8^{ème} étape : ancrer le changement** : le changement est ancré durablement dans les organisations, les pratiques ainsi que dans les comportements.

Pour que la conduite du changement soit un succès, selon les auteurs de l'article « Du changement à la transformation », il faut bien définir les mécanismes suivants :

- Définir la **cible du changement**, les **acteurs** concernés par le changement
- **Construire un argumentaire** pour faire adhérer les acteurs au changement
- **Savoir communiquer et savoir utiliser les bons canaux de communication**
- Mettre à disposition une **équipe support / des relais / agents du changement** qui répondent aux interrogations des individus concernés par le changement
- Mettre en place **un temps d'expérimentation**
- Mettre en place des **focus groupes**
- Prévoir un temps pour **l'appropriation au changement**

En d'autres termes, le changement se prépare en amont et se suit en aval. Il est donc important, voir primordial, **d'accompagner le changement du début jusqu'à la fin du projet**, mais également de **vérifier si le changement a bien opéré** dans les organisations et de **mettre en place des actions correctives éventuelles**.

La courbe du deuil :

Élisabeth KUBLER-ROSS, psychiatre helvético-américaine (1926 – 2004), a identifié 9 phases du deuil lors d'un changement organisationnel :



*Courbe de deuil tiré du site <https://kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>

1^{ère} phase : choc : le collaborateur est comme endeuillé par l'annonce du changement dans l'organisation, c'est pour lui une perte brutale, imprévisible. Il faut donc veiller à bien informer le collaborateur sur le changement.

2^{ème} phase : déni : le déni survient après le choc, le collaborateur fait abstraction de la situation, comme si elle n'avait jamais eu lieu.

3^{ème} phase : colère : après la prise soudaine de conscience de la réalité du changement, la colère se manifeste chez le collaborateur qui ressent comme un sentiment d'injustice.

4^{ème} phase : peur : la personne essaye de négocier la restauration de l'ancien système, mais sans succès. Il est nécessaire de bien guider les collaborateurs lors de cette étape.

5^{ème} phase : tristesse : pleine prise de conscience de ce que l'individu a perdu. La tristesse peut se manifester par de la nostalgie, sentiment d'abattement, de découragement voire même de dépression.

6^{ème} phase : acceptation : le collaborateur accepte le changement.

7^{ème} phase : pardon : le salarié se pardonne à lui-même car il se libère de sa culpabilité et pardonne aussi aux auteurs de la perte.

8^{ème} phase : quête de sens et de renouveau : le collaborateur voit les avantages du changement et en tire des bénéfices.

9^{ème} phase : sérénité et croissance : le changement est pleinement intégré par le collaborateur qui porte un regard sur l'avenir. Si la conduite du changement s'est bien passée, cela entrainera de l'engagement auprès des collaborateurs.

2. Application des théories du management du changement chez PSA

Application des trois phases du changement de Kurt LEWIN à mon entreprise :

- **Phase 1 (phase de dégel)** : une communication et des formations sur l’outil Peopulse ont été menées de février à mars 2018, avant la mise en production du logiciel pour informer et former les futurs utilisateurs du logiciel. C’est dans cette phase qu’il y a eu des résistances aux changements car les managers étaient habitués à l’ancien processus de recrutement des intérimaires (géré entièrement par le service recrutement). L’aspect RH est une grande nouveauté pour eux.
- **Phase 2 (phase mouvement)** : après quelques mois d’adaptation et de formation, les utilisateurs ont bien pris en main l’outil mais il reste encore quelques résistances aux changements.
- **Phase 3 (phase de regel)** : des formations ponctuelles ainsi que des rituels d’améliorations sont mis en place pour pallier les problèmes organisationnels et les erreurs récurrentes que les utilisateurs font, que nous avons relevées dans un tableau de bord (annexe 5 : tableau de bord des anomalies).

La roue du changement à 10 leviers de KANTER :

L’étude de la conduite du changement de KANTER nous a permis **d’analyser les méthodes nécessaires pour que le changement s’opère au mieux**. Nous avons mis en place des **sessions de formation ponctuelles** avec les managers pour répondre à leurs interrogations à propos du logiciel Peopulse et de rappeler certaines règles d’utilisation ainsi que les règles de droit en matière de CTT. Des **e-mails de communication** ainsi que l’élaboration de plusieurs **modes opératoires sur l’outil Peopulse** sont aussi des moyens qui nous a permis de déceler les **problématiques de la conduite du changement** et des techniques **d’appropriation du changement**. Aussi, grâce à ces pratiques, nous avons constaté une rapide amélioration de la compréhension du logiciel et les erreurs étaient de moins en moins fréquentes (**10^{ème} levier : suivi du processus de changement**).

Au sujet de la courbe du deuil Élisabeth KUBLER-ROSS, notre entreprise se situe actuellement dans la **phase d’acceptation du changement** et nous nous dirigeons de plus en plus vers la 9^{ème} et dernière phase : **sérénité et croissance** car des routines se sont progressivement installées dans l’organisation grâce aux **leçons ponctuelles (modes opératoires)** et aux **sessions de coaching** que nous organisons tout au long de l’année 2020.

3. Accompagnement au changement : lié aussi à la stratégie de formation

3.1. Identification et typologie des entreprises

Typologie des 4 profils d'entreprises :

Dans les entreprises de types tayloriennes (structure simple) :

- Il y a très peu de salariés qui sont envoyés en formation,
- Faible investissement, faible application des syndicats sur la formation. Faible autonomie. Faible évolution des qualifications
- Contenu de poste normatif (règles précises, standard). Objectifs de performance.
- Pas de stratégies de RH, taux de turnover important.
- Secteurs : construction, transport, hôtellerie-restauration. Qualification des salariés faible (beaucoup d'ouvriers)

Ajustement au poste :

- Surtout des formations d'adaptation
- Entreprises tayloriennes
- Syndicats peu associés à la politique de GRH et formation
- Travail peu autonome
- Développement de l'entreprise (objectif RH)
- Beaucoup d'employés et ouvriers
- Entreprises du secteur du commerce et services

Développement des compétences :

- On sort du taylorisme, polyvalence, équipe autonome
- Modèle de l'autocontrôle (autonomie forte)
- D'avantage de CDI que de CDD
- Favorise la flexibilité basée sur le développement des compétences et la performance de l'entreprise
- Pourcentage élevé de cadres

Développement des capacités :

- Secteurs : entreprises innovantes, industrie, finance et télécom
- Syndicat rôle valorisé

- Taux de mobilité externe faible
- Apprentissage dans l'emploi, développement des compétences
- Projets des salariés sont réalisés

3.2. Typologie de DUBAR

Typologie de Dubar (observation par les statistiques) :

- 1) **Type A « adaptation et œuvre sociale »** :
 - Dualité (confrontation) entre besoins de l'entreprise et employés → **C'est le dirigeant qui détermine les besoins en formation**, pas de réflexion RH développée, pas de recueil des besoins de formation des salariés.
 - **Formation perçue comme une dépense** → regard négatif sur la formation, pas d'effort de formation
 - Pas de service formation
 - Au coup par coup selon les **évolutions technologiques et revendications** → lors d'une nécessité d'adaptation
 - **Recours des syndicats : pour maintenir un bon climat social**, l'entreprise **accepte leurs recours** (œuvre sociale)
- 2) **Type B « outil de management »** : « pour eux, la formation est utile et conçue comme un investissement »
 - **Formation comme un investissement** pour améliorer la mobilité, productivité et climat social : formation est considérée comme un levier de performance
 - **Syndicat faible**, pas de PME
 - **Responsable de formation proche du DG** : développement des outils de recueil d'informations auprès des salariés pour ceux qui sont concernés par l'investissement (c'est-à-dire pas tous les salariés)
 - **Favoriser la montée en compétences**. Salariés peu qualifiés ne vont pas et ne veulent pas aller en formation
 - Vision des dirigeants : formation est un **levier de compétitivité**, logique de compétitivité qui prédomine.
 - Formations courtes. Segmentation du marché.

3) **Type C « enjeu conflictuel de développement des qualifications »** : va concerner tous les salariés

- **Formations longues et qualifiantes**, formation occupe une place prédominante / pas de segmentation du marché
- Outil de **promotion du marché interne**
- **Syndicats dominants les rapports sociaux** : respect des règles et procédures
- **Entreprise dominante sur le marché** : process automatisé, taux important de personnel qualifié, stabilité du personnel, salaire élevé
- **Technologie innovante** qui nécessite une expertise poussée donc la formation se justifie
- Valeur de l'entreprise repose surtout sur **les compétences individuelles des salariés**. Facteur d'innovation, entreprise flexible

3.3. Typologie de Pichault et Nizet : les pratiques de formation

Les auteurs PICHAULT et NIZET différencient 5 types de modèles en GRH :

Arbitraire / discrétionnaire (en fonction du bon vouloir du dirigeant) : → dirigeant va prendre les décisions, décisions centralisés, arbitraire (**structure simple**), supervision directe. Le dirigeant va faire le choix d'envoyer des salariés en formation plutôt que d'autres.

- Formations sur le tas (formations informelles) car moins coûteuses
- Pas de plan de formations, ni de responsable formation (Type A de Dubar)
- Formation centrée sur des savoir-faire spécifiques
- Faible effort de formation
- Faible notion de compétence
- Recours à la formation en fonction de la relation avec le dirigeant
- Logique sujétion = les salariés sont les sujets du dirigeant

Objectivant : (**configuration bureaucratie / mécaniste**) → configuration où l'organisation ne dépend pas du dirigeant. Modèle pour éviter l'arbitrage des décisions. GRH doit être explicitée, les choix en GRH doivent être négociés, règles légitimes. Syndicats associés aux négociations qui ont plus ou moins de pouvoirs. S'applique à tous les salariés.

- Formalisation importante (règles applicables facilement pour tous, procédures...)
- Rémunération en fonction du diplôme
- Centralisation des décisions (prise au sommet stratégique)
- Rigidité des pratiques, peu de flexibilité
- Formations centrées sur les savoirs et savoir-faire technique (éléments mesurables) plutôt que sur les savoir-être qui sont difficilement mesurables
- Egalité de traitement entre tous les salariés
- Rôle important des syndicats
- Plan de formation, responsable formation et planification
- Contexte où l'entreprise a une vision à moyen terme sur le marché, routines, formations bien établies
- Les employés se forment pour pouvoir évoluer dans l'entreprise, pour changer de poste
- Logique de légalité

Individualisant : Ce qui est au centre de ce système : l'évaluation des compétences individuelles.

- RH spécifique à chacun, stimulation des compétences individuelles et donc faire du sur-mesure : RH veut faire des salariés des champions (ULRICH – modèle dominant)
- Formations individuelles, on sort de l'uniformisation, pour s'adapter à la situation de chacun
- Analyse des besoins individuels, entretiens individuels très présents, formations sur le tas, en e-learning...
- Formation comme réponse spécifique aux besoins individuels
- Contenus des formations centrés sur les savoir-être → motivation, investissement de la personne, intégration des logiques managériales
- Management coach plutôt que des superviseurs, management participatif
- Formalisation, managers de proximité (mini RH, font des entretiens professionnels, propose des formations à leurs salariés...) décentralisation
- Gestion de projets, favorisation de la flexibilité, décloisonnement des services, orientation clients
- Importance de la notion de compétences
- Logique de personnalisation

Délibérative (ou conventionnaliste) : → organisation professionnelle. Ex : université

- Les enseignants chercheurs, les spécialistes prennent les décisions
- Formations des professionnels peu nombreuses car autoformation par leurs lectures, participation aux séminaires, congrès, colloques, choix du lieu de formation...
- Logique de savoirs
- Enseignants chercheurs définissent le contenu et la manière d'effectuer des formations
- Décentralisation élevée
- Logique collégialité = ensemble de professionnels

Valoriel : → par les valeurs, associations militantes, Greenpeace

- Formation à la socialisation et sur les savoir-être (visée transformatrice)
- Formation est définie par un projet collectif
- Diffusion des valeurs : les collaborateurs portent les valeurs de l'association
- Les formations vont servir à la transmission des valeurs de l'entreprise
- Logique d'adhésion

Les constructions théoriques sont les simplifications de la réalité. Des entreprises peuvent avoir plusieurs modèles de pratiques de la formation, on les appelle les entreprises hybrides.

Mais la norme est de faire de la GPEC, de s'appuyer sur le modèle de compétences.

Les conventions collectives sont construites selon le modèle « Objectivant » (critères de l'ancienneté et de qualification par le diplôme).

Typologie de Pichault et Nizet (2000, 2013).

Modèle/convention	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation	Logique
Arbitraire/ discrétionnaire	<i>faible</i>	<i>élevée</i>	<i>faible</i>	<i>Sujétion</i>
Objectivant	<i>élevée</i>	<i>faible</i>	<i>faible</i>	<i>Légalité</i>
Individualisant	<i>élevée</i>	<i>élevée</i>	<i>intermédiaire</i>	<i>Personnalisation</i>
Conventionnaliste /délibérative	<i>variable</i>	<i>variable</i>	<i>élevée</i>	<i>Collégialité</i>
Valoriel	<i>faible</i>	<i>élevée</i>	<i>conditionnelle</i>	<i>Adhésion</i>

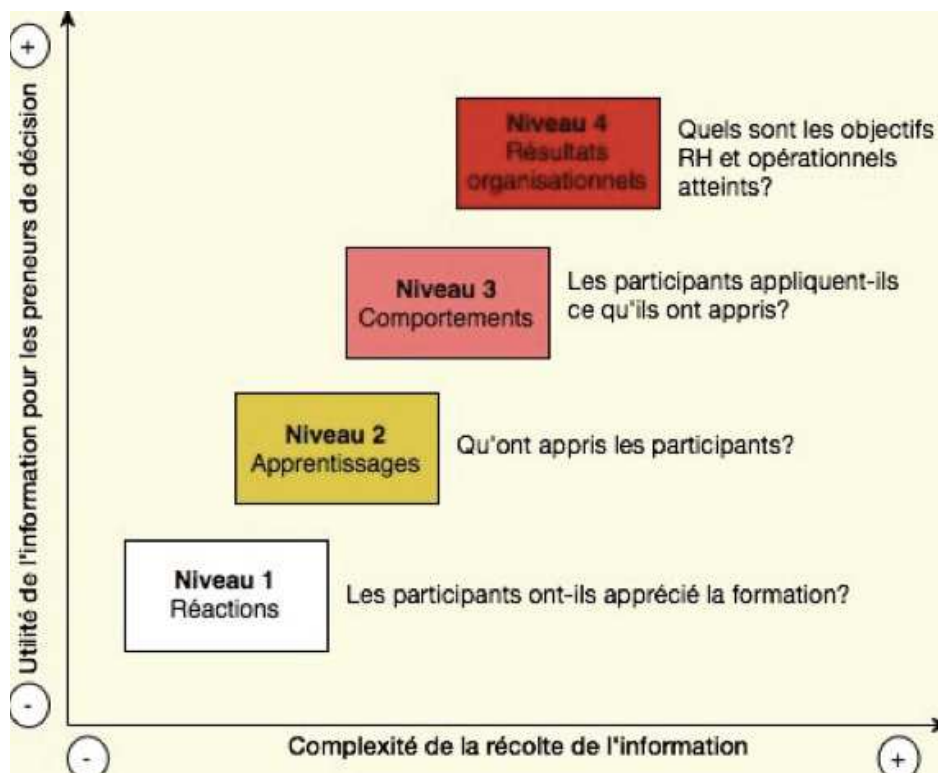
*Cours stratégie de la formation par Laurent MAINUNGU

3.4. KIRCKPATRICK : les évaluations des formations professionnelles

D'après le chercheur américain Donald KIRCKPATRICK, il existe 4 niveaux d'évaluation de la formation professionnelle :

- **Niveau 1 – Réaction (Reaction)** : À quel point les participants ont apprécié la formation, ce niveau n'évalue pas les compétences mais si les salariés sont satisfaits ou non de leur formation
- **Niveau 2 – Apprentissage (Learning)** : À quel point les participants ont acquis des connaissances, des compétences, l'attitude, la confiance et l'engagement attendus de leur participation à la formation. Concerne les attitudes au travail et pratiques.
- **Niveau 3 – Comportement (Behavior)** : À quel point les participants appliquent ce qu'ils ont appris pendant la formation lorsqu'ils sont de retour à leur poste de travail.
- **Niveau 4 – Résultats (Results)** : À quel point les résultats convoités sont atteints à la suite de la formation et du programme de responsabilisation (acquisition de savoirs...).

Schéma du modèle de KIRCKPATRICK :



3.5. Les visions positives et négatives de la formation par DUBAR

Visions positives de la formation : Sainsaulieu. Associé la formation à la performance

- **Logique de la réciprocité** (loyauté / identité d'entreprise) : adhésion à la formation et au projet de l'entreprise (responsabilité) et intérêt pour les formations théoriques (qui les aident à comprendre les décisions, les codes pour réussir son parcours professionnel), formation perçue comme un moyen de monter dans la hiérarchie. Pouvoir utiliser le langage de la direction.
- **Logique d'employabilité** (opportuniste / identité réseau) : autonomie et compétences reconnues mais distance avec la hiérarchie et collègues, valorisation des formations générales et diplômantes. Suivre une trajectoire professionnelle.

Visions négatives de la formation :

- **Logique d'exclusion** : (retrait / identité hors travail) : rapport négatif à l'enseignement scolaire Aime la routine, se construit en dehors de la formation. Peur du licenciement, peur rupture de liens avec les collègues...
- **Logique de défense du métier** (conflit / identité catégorielle) : identité qui se construit par rapport au métier qui est en déclin. Situation de défense car leur métier perd de la valeur. Formation = remise en question de leur métier. Faible espérance dans la valorisation du métier et du diplôme. La formation remet en question leur identité.

Risques liés à la formation :

- Non retours sur l'investissement : le salarié ne produit pas la valeur escomptée
- Incertitude de l'utilisation de ce savoir acquis dans l'entreprise
- Le salarié peut quitter l'entreprise

4. Les dispositifs de l'accompagnement aux changements après le déploiement du SIRH Peopulse

Selon les auteurs PICHAULT et NIZET, notre entreprise se situe entre le modèle « **Objectivant** » et « **Individualisant** » car nous **suivons des procédures et process organisationnels continuellement** tout en ayant un **système d'évaluation basé sur les compétences individuelles** (entretiens de suivis, entretiens professionnels, le salarié peut faire une demande de formation spécifique...). Nous nous situons dans une configuration de type **hybride** car les **règles PSA**

s'appliquent à tous les salariés, les syndicats sont associés à toutes les négociations annuelles. Aussi, les procédures, standards de travail... sont omniprésents chez PSA (modèle objectivant).

Nous avons créé des **leçons ponctuelles** dans le cadre **d'apprentissage du logiciel Peopulse pour les RG et RRH**. Le but est de leur accorder **plus d'autonomie en matière de gestion des intérimaires** et que le service recrutement **soit de moins en moins sollicité par les managers** concernant les fonctionnalités principales de Peopulse (créer une demande de personnel, renouvellement, modification, sortir un intérimaire de ses effectifs...). Le service recrutement continuera d'exercer des **actions de contrôles**, de **suivis** et de **gestion quotidienne des CTT** (création des dossiers administratifs...) afin d'assurer le bon déroulement du processus.

Dans une démarche reposant sur le modèle « **Individualisant** », nous avons mis en place des **sessions de coaching personnalisées** afin de répondre aux besoins de formation spécifiques à chaque RG et RRH du pôle, **pour mieux les accompagner dans le changement**. Ces sessions nous ont également permis de faire le point sur les règles CTT en vigueur d'après la loi et d'après notre convention collective, (règles spécifiques PSA négociées avec nos partenaires sociaux, dans le cadre des ordonnances Macron de 2017).

4.1. Sessions de coaching personnalisées

Dans ces sessions, nous faisons des **rappels des règles de droit** concernant les intérimaires (spécifiques PSA) et également sur **certaines fonctionnalités du logiciel Peopulse**, en corrélation de l'enquête de satisfaction Peopulse, qui nous a permis d'identifier les principales difficultés des utilisateurs :

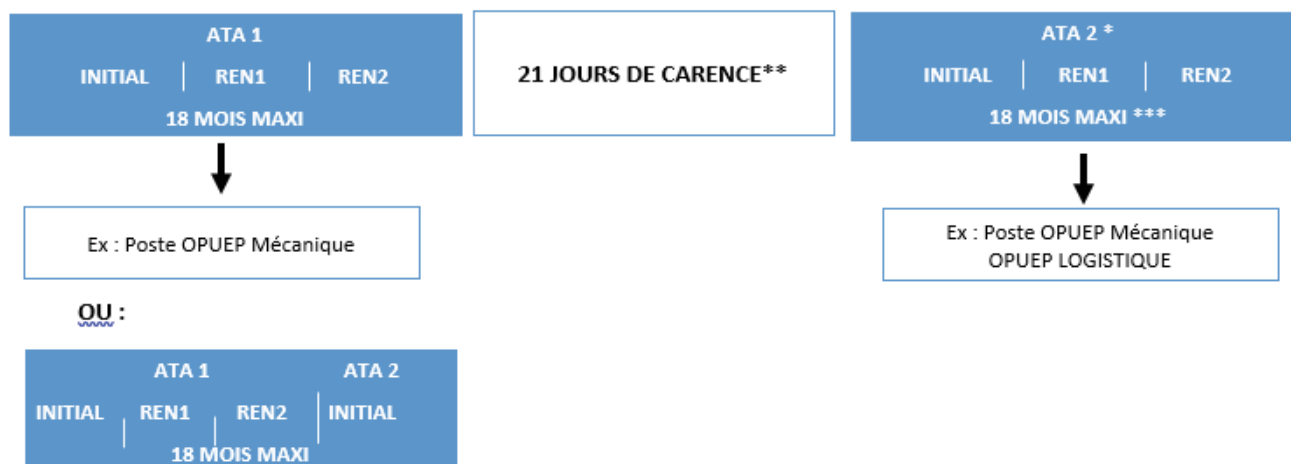
- **Transfert des intérimaires d'un site à l'autre** (Trémery vers Metz ou vice-versa)
- **Motifs des sorties de personnel intérimaire** (leur rappeler de ne pas oublier de spécifier si l'intérimaire est reprenable ou non-reprenable, s'il s'agit d'une rupture à l'initiative de l'utilisateur, de l'intéressé, d'une sortie sur souplesse moins ou plus etc.)
- **Délais de carence à respecter** (voir schéma règles de droit CTT ci-après) et du cadre légal
- **Réponse aux interrogations des RG et RRH**, pour clôturer la session de coaching.

Nous avons privilégié des formations réunissant **2 à 6 personnes maximum** afin de répondre au mieux aux attentes des RG et RRH. Nous leur transmettons ensuite le lien intranet vers les leçons ponctuelles et nous leur envoyons un récapitulatif sous forme de schéma, des règles spécifiques CTT. A ce jour, nous avons effectué **12 sessions de coaching**, sur une durée d'**1h30**.

Schéma règles de droit CTT (schéma présenté lors des sessions de coaching RG-RRH) :

MPTM	REGLES A RESPECTER POUR LES CONTRATS CTT	Mise à jour : 16/01/2020
RHRS		

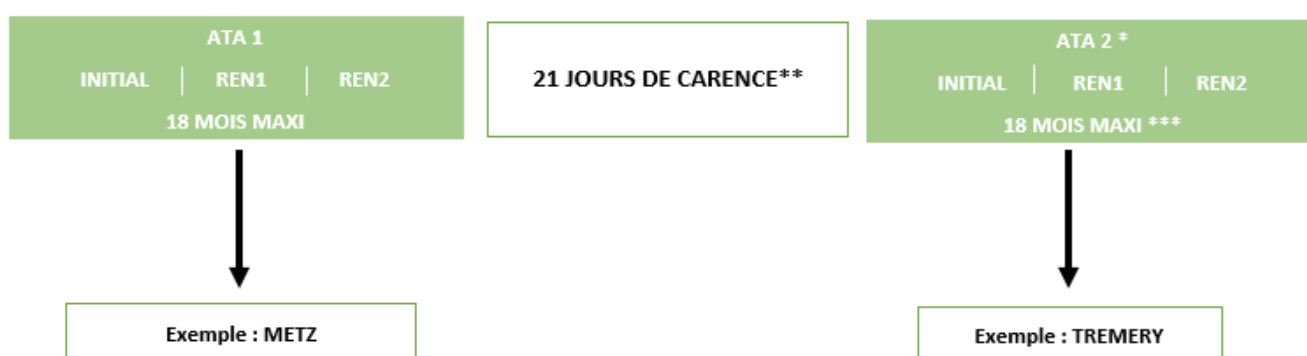
Successions de contrats pour motif ATA



- *ATTENTION : le salarié ne peut pas rester sur le même poste pour le renouvellement du contrat
- **préconisation lors d'une succession de 2 CTT de 18 mois pour ATA, pour une durée de CTT inférieure à 18 mois dérogation à ce délai d'interruption possible sur accord juridique
- *** Durée maxi 36 mois de présence sur les sites PSA durant les 6 dernières années

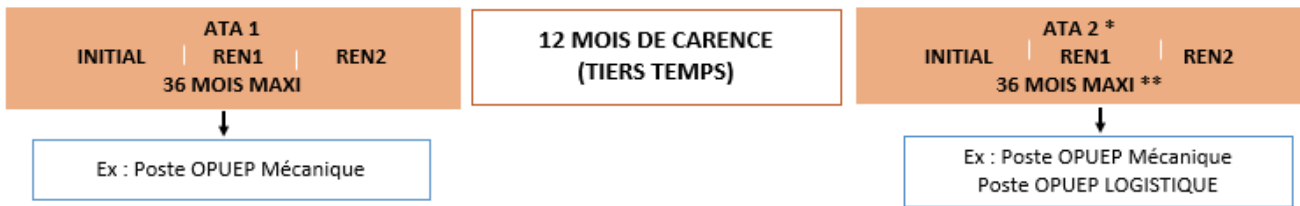
MPTM	REGLES A RESPECTER POUR LES CONTRATS CTT	Mise à jour : 16/01/2020
RHRS		

Transfert d'un CTT d'un site à l'autre



- *ATTENTION : le salarié ne peut pas rester sur le même poste pour le renouvellement du contrat
- **préconisation lors d'une succession de 2 CTT de 18 mois pour ATA, pour une durée de CTT inférieure à 18 mois dérogation à ce délai d'interruption possible sur accord juridique
- *** Durée maxi 36 mois de présence sur les sites PSA durant les 6 dernières années

Successions de contrats CDI I



Exemples cas particuliers :



*ATTENTION : le salarié ne peut pas rester sur le même poste pour le renouvellement du contrat
 ** 2 CDI I maximum

4.2. Réunions d'amélioration et communications internes

Chaque mardi, les services formation et recrutement se réunissent dans le cadre de **réunion rituel d'amélioration du processus de gestion des intérimaires et de l'outil Peopulse**.

Nous avons élaboré un fichier Excel de suivi qui nous a permis d'observer les difficultés et écarts pour proposer des solutions en établissant un plan d'actions.

Après chaque réunion, nous rédigeons un **compte-rendu de réunion** pour recenser l'avancement du plan d'actions.

Cf. annexe 4 : compte-rendu rituels d'amélioration interservices.

Plan d'actions gestion CTT :

N°	Étapes	Écarts / Difficultés	Propositions
1	Appel à candidature	1) Trouver les CTT pour alimenter les sessions de formation Montage et Logistique 2) Pas de vision sur les besoins CTT, les sorties CTT	1) Relances ETT par RH avec suivi indicateurs taux de remplissage. Écriture d'un standard d'appel à candidature (J-8 demande, J-3 relance si manque de candidatures). 2) Communiquer une projection des fins des contrats à XX jours, avec confirmation de la nécessité de remplacer les départs. 3) Fiabiliser les informations sur les candidats en retour vivier (secteur occupé, nombre d'étoiles, régime de travail, délai de validité de la fiche signalétique).
2	Proposition des candidats	1) Difficultés à constituer un vivier Montage et Log 2) Implication et motivation des CTT	1) Relances RH auprès des ETT, intégrations de nouvelles ETT, présentations par les ETT de leurs modes de recrutements, leurs sourcings. 2) Salaires et perspective d'emploi, présentation du parcours et des grilles de salaires, respect du standard. 3) Proposer la mise en place d'un système de parrainage par les ETT, valorisation du présentéisme. 4) Appeler des candidats d'autres sites PSA (hors Metz).
3	Sélection des candidats	Infos sur les CTT dans Peopulse pas toujours fiables (fiches signalétique, délai de validité, reprenable ou non, etc.)	Rappel des prérequis, préciser des règles manquantes (ex : pas de permis), respect du test des jantes (pratique, durée du test, ...)
4	Session de formation	Gestion Peopulse et formation (RAS en mode de fonctionnement normal, dégradé quand le processus n'est pas respecté)	Retour au nominal du vivier. Aides des autres formateurs (internes, et AFOREST).
5	Intégration des CTT dans le vivier		
6	Demandes des LDF (ligne de flux)	Pas de vision sur les besoins CTT, les sorties CTT	Réunions entre les RRH et RG pour validation des besoins CTT et sur la gestion des sorties. Rappel des règles légales sur les sorties.
7	Validations des demandes	Retard sur validations RRH	Rappel sur le délai à respecter, bien préciser les demandes à honorer. Toute demande arrivant après la date butoir devra être validée par RH.
8	Positionnement de CTT par l'AFM	Implication et motivation des CTT	Salaires et perspective d'emploi.
9	Appel à candidature spécifique vivier	1) Difficultés à constituer un vivier Montage et Logistique 2) Implication et motivation des CTT	1) Écriture d'un standard d'appel à candidature vivier. 2) Salaires et perspective d'emploi.

10	Validation des candidats par l'AFM	Manque d'informations sur les postes à pourvoir Manque d'information sur les anciens postes occupés par les retours vivier de moins d'un an	Demander aux ETT toutes ces informations afin de pouvoir garantir une bonne adéquation Homme/postes. Rappel aux RRH et RG des règles de remplissage des profils de candidats dans Peopulse, organisations de sessions de formations Peopulse.
11	Intégration dans le vivier	Retour fiches vertes pour les futurs retour viviers à moins d'un an d'absence	Définir un mode de fonctionnement pour un retour des fiches vertes.
12	Respect du processus de recrutement	Difficulté à faire les audits en agence et sur le terrain Formation des CTT en permanence	Volonté de dégager du temps pour réaliser les audits dans les ETT et dans les ateliers.
13	Divers	Pas de tenues images, ou tenues images en mauvais état	Commandes d'autres tenues images. Faire un rappel sur le fait de rendre la tenue image à la fin de la mission, d'envoyer les vêtements en réparation.

4.3. Facilité l'apprentissage de l'outil : créations de leçons ponctuelles

Les **modes opératoires** sur les fonctionnalités de Peopulse, sous forme de **leçons ponctuelles**, ont été créés **pour faciliter l'adaptation au logiciel aux managers** et à la **baisse du taux des anomalies** que nous rencontrons régulièrement (sorties intérimaires, bons de commandes incorrects, règles de droit incomprises...) Ces leçons ponctuelles servent également à **l'élaboration des sessions de coaching de formation ciblées**. Aussi, les RG ont toujours eu l'habitude d'effectuer un travail plutôt opérationnel et technique sur les lignes d'assemblage et d'usinage et ne sont donc pas habitués à assurer des missions orientées RH en étant très peu formés à cela.

Les leçons ponctuelles sont des outils pour **faciliter cet apprentissage** afin de **mieux les aider à occuper un rôle de « managers de proximité »**, profil qui est de plus en plus fréquent dans nos usines. *Cf. annexe 5 : leçons ponctuelles*. De plus, nous avons élaboré un **livret d'accueil** pour notre service intégrant des modes opératoires propres à notre utilisation de Peopulse, Gapaie et GDH (logiciels de gestion des effectifs). Ce livret a été créé **car il n'existait pas de standards CTT** et afin de rendre les futurs apprentis qui occuperont mon poste, **opérationnels et autonomes très vite**. .

5. État des lieux après mise en place du plan d’actions

5.1. Améliorations constatées

Grâce aux nombreux dispositifs que nous avons mis en œuvre dans l’entreprise, nous avons constaté la **baisse significative de la plupart des erreurs** commises par les utilisateurs.

Tableau d’analyse des améliorations du processus de gestion des CTT :

Problèmes / Anomalies	Actions correctives	Évaluations des actions correctives
Peu de redescentes d’informations, des évolutions Peopulse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence de la communication (ETT, RG, RRH, AFM) ▪ Rituels interservices (AFM et service recrutement) ▪ Réunion chaque mois avec le central PSA (suivi évolutions de la gestion des CTT) 	Meilleure réactivité de tous les services PSA et des ETT, meilleure visibilité des évolutions en cours et à venir
Utilisateurs peu formés, éprouvent des difficultés pour l’utilisation du logiciel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations / Coaching ▪ Leçons ponctuelles ▪ Formations individuelles (nouveaux RG) 	Baisse d’erreurs significative sur les commandes, avenants de modification, renouvellements, transferts, motifs des sorties. Retours positifs à propos des sessions de coaching et leçons ponctuelles
Manque de temps (pannes dans les ateliers, turnover...)	Formations des apprentis sur certaines fonctionnalités de Peopulse (effectuer un renouvellement, avenant de modification et mettre fin à la mission de l’intérimaire)	<u>Double enjeu</u> : Les apprentis acquièrent de nouvelles compétences et les RG peuvent déléguer certaines tâches, en cas de pannes dans les ateliers, ce qui leur permet de gagner en efficacité et temps
Incompréhension règles de droit en matière de CTT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schéma règles de droit CTT ▪ Requête fichier Excel d’analyse des CTT / CDII (mise à jour quotidienne), afin de s’assurer que les intérimaires ne dépassent pas les 36 mois de présence chez PSA, 	Règle des 36 mois de présence sur les 6 dernières années, ainsi que les règles spécifiques au CDII (72 mois avec respect d’une interruption de contrat de 12 mois) comprises par les RG et RRH
Absence de modes opératoires pour le service recrutement	Livret d’accueil (service recrutement)	Le livret d’accueil du service recrutement regroupe les modes opératoires nécessaires pour le bon fonctionnement du logiciel

5.2. Anomalies non traitées à ce jour

Les anomalies non traitées, en attente, à ce jour :

- Les problèmes de **vêtements qui ne sont pas restitués à la fin de la mission CTT**
- **Vivier intérimaire très variable** : il y a des périodes où nous manquons cruellement de personnel intérimaire, ce qui perturbe fortement la production.
- **Surplus du personnel intérimaires** : ce sont les RG qui effectuent des demandes en fonction du rythme de production. Malgré les efforts de réduction des effectifs, les écarts subsistent encore à ce jour. Ces écarts sont dus notamment car il est difficile de diminuer le nombre d'intérimaires dans un contexte d'accroissement temporaire d'activité très élevé car les demandes clients ne cessent de croître (fortes demandes de véhicules électriques et hybrides).
- **Non prise en compte, par le logiciel Peopulse, de l'ancienneté totale des intérimaires** (les anciens contrats des intérimaires présents sur le site avant la mise en place de Peopulse, ne sont pas visibles sur le logiciel). Cette anomalie sera corrigée lorsque les **logiciels Peopulse et Gapaie fusionneront**.

5.3. Plan d'actions, phase 2

Afin de respecter les décisions prises par la direction, de réduction du personnel intérimaires, **le service recrutement va assurer un arbitrage sur les commandes des RG** (avant la mesure : commandes validées uniquement par les RRH). Les commandes approuvées devront concerner uniquement les **remplacements des intérimaires** (rupture à l'initiative de l'intéressé, de l'utilisateur, de l'ETT). Les **renouvellements des CTT** seront également regardés au cas par cas afin de ne pas trop affecter la production des moteurs et boîtes de vitesses du pôle Trémery-Metz.

Nous démeritons également les agences d'intérim avec lesquelles nous travaillons afin **d'assurer que les règles PSA et que notre processus soient respectés**. Pour ce faire, ma tutrice convoque les ETT **tous les 2 mois**, dans nos locaux. S'il y a beaucoup d'entorses à notre règlement, les agences **risquent d'avoir des pénalités financières (fixées par le central PSA)**.

De plus, le responsable du pôle GRH et relations sociales souhaiterait que **nous interrogeons les agences d'intérim pour observer leurs pratiques via l'application Peopulse cf. annexe 6 : enquête de satisfaction Peopulse à destination des ETT**.

Aussi, à la fin de l'année, un **second questionnaire de satisfaction de l'outil Peopulse** sera diffusé auprès des utilisateurs Peopulse (RG, RRH, service formation et ETT) et aura pour objectif **de savoir s'ils éprouvent toujours des difficultés, ou si d'autres complications sont apparues avec les transformations à venir** (fusion des 2 outils de gestion des effectifs Gapaie et Peopulse).

Enfin, afin de **suivre plus précisément l'évolution des anomalies / résolutions de problèmes** Peopulse, nous avons élaboré un **tableau de bord de suivi des anomalies sur la gestion des CTT**.

[Tableau de bord de suivi des anomalies RG :](#)

Tableau de bord gestion anomalies peopulse (RG)

Anomalies		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Absence de commentaires sous peopulse pour les intérimaires non-reprenable	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Non respect des délais de fin de contrats	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Demande initiale incomplète : manque l'équipe	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Demande initiale incomplète : qualification incorrecte	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Demande initiale incomplète : manque le N+1	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Motif ATA incorrect	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Avenant de modification rétroactif ou ne respectant pas le délai légal	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Renouvellement ne respectant pas le délai légal (15 jours)	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							
		oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21
Dépassement contrat 36 mois	Réalisé							
	Etat							
	Tendance							

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que les théories de la conduite du changement s'accordent sur le fait que **tout changement, tel qu'il soit, se prépare en amont et se suit en aval** et que **chaque changement tel qu'il soit, prend du temps**. Aussi, les SIRH sont fortement liés à ces théories car mettre en place un nouveau système dans l'entreprise induit toujours un **changement profond d'organisation dans l'entreprise**.

Le changement organisationnel au regard de **Kurt LEWIN**, est vu comme **un projet dont l'objectif est de mettre en lumière les pratiques, outils, organisations ou les comportements des hommes**. Les transformations qui en découlent s'appliquent sur les procédés RH et remettent en cause les habitudes des individus qui sont fortement bouleversés par la perte de leurs repères qui peuvent parfois les conduire à **résister aux changements**.

C'est pourquoi il est essentiel de **bien communiquer tout au long du projet auprès de tous**. Il peut s'agir de **communications formelles** (e-mail, réunions d'informations, rituels d'amélioration...) ou **informelles**. L'enquête de satisfaction Peopulse à destination des RG, RRH et service formation, nous a grandement guidé dans notre **démarche d'amélioration continue des procédés du SIRH de gestion du personnel intérimaires Peopulse**.

Des **formations spécifiques** sur les logiciels mis en place sont également recommandées pour accompagner les individus pendant la phase de transformation et de transition de l'organisation du travail, d'après l'auteur **Rosabeth Moss KANTER**. Nous avons suivi ce précieux conseil en créant des **sessions de formations** pour les managers utilisant le SIRH Peopulse. La mission principale de la conduite du changement est donc **d'accompagner les collaborateurs** grâce à la formation, la communication et de faire un **diagnostic avant et après la phase de pilotage du projet**. Nous avons même observé que certains RG, connaissant très bien Peopulse, formaient parfois eux-mêmes les nouveaux RG de leur secteur.

Afin d'aider les managers dans la compréhension du logiciel, nous avons établi des **modes opératoires sous forme de leçons ponctuelles**. Ces modes opératoires sont disponibles sous format papier (remis lors des formations) et sous forme électronique (lien vers notre intranet de gestion documentaire Docinfo Groupe)

Les **rituels d'améliorations** nous ont permis notamment de savoir précisément quelles procédures sont mises en place dans chaque service afin **d'analyser et de corriger les anomalies** qui peuvent en résulter. **Un plan d'actions commun** a été élaboré et nous avons pu constater des **améliorations rapides** (retour au nominal du vivier, formations, écriture de standards, meilleure réactivité des ETT, audits ETT...)

De plus, le projet d'élargir notre **benchmark à des entreprises extérieures à PSA**, en France, au Luxembourg, en Belgique et en Allemagne a été abandonné car la direction disposait d'informations suffisantes grâce aux **entretiens semi-directifs** effectués auprès de nos autres sites PSA et que **peu d'entreprises en Europe** à ce jour, **ont accès à l'application Peopulse**. Malgré les contretemps et de la situation inédite de cas de **force majeure** dans laquelle nous avons vécu, causés par la **crise du covid-19** (télétravail, chômage partiel...), nous avons réussi **à consulter l'ensemble de nos correspondants Peopulse (11 personnes au total)**.

De par l'élaboration d'un plan d'actions efficace, les résultats observés étant la **réduction significative des erreurs d'utilisation** de l'outil Peopulse, une **meilleure réactivité** de la part de tous les services qui exploitent le logiciel, les **règles en matière de CTT sont de plus en plus respectées** et que les **apprentis sont impliqués dans ce projet** en aidant fortement les managers en effectuant quelques tâches concernant l'intérim (faire des demandes d'effectifs, d'avenants de modification ou de renouvellements et sortir un intérimaire des effectifs).

Dans cette optique, nous continuerons à étudier ces progrès à l'aide d'un tableau de bord de gestion des anomalies Peopulse et développerons d'autres alternatives nécessaires à la conduite du changement par la suite. En effet, un SIRH doit constamment évoluer et s'adapter au contexte de l'entreprise. C'est pour cela que le service RH **doit toujours veiller au bon fonctionnement du SIRH** tout en **rendant autonomes les RG** dans leur fonction de « **manager de proximité** » et en **accompagnant tous les acteurs à la conduite efficace du changement**.

Bibliographie

Articles de recherche :

Nadia Hassani, « *conduite du changement organisationnel : le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable* », paru en ligne le 17 mars 2017, [revue communication et management \(cairn-info\)](#)

David Autissier, Kevin Johnson et Emily Metais-Wiersch, « *du Changement à la Transformation* », 02/2018, [question\(s\) de management \(cairn-info\)](#)

Livres :

Hamza Moulim, Laura Lombardo, Frédéric, « *Réussir sa transformation digitale : RH, marketing, data, logistique* », éditions [Eyrolles](#), 2016, 343 pages

Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, « *transformation digitale de la fonction RH* », [Dunod](#), 2019, 224 pages

David Autissier, Jean-Marie Peretti, « *les miscellanées du changement* », [EMS Editions](#), 2016, 378 pages

Antoine Delers, « *Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer* », [50 MINUTES](#), 2015, 74 pages

Didier Noyé, « *Réussir les changements difficiles* », [INSEP CONSULTING](#), 2002, 48 pages

Jean-Claude Sigot, Josiane Vero, « *politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer* », Céreq n°318 janvier 2014

Note de synthèse :

Angeline Aubert-Lotarski, chercheuse responsable projet à l'Université de Mons-Hainaut « *la conduite du changement* », www.ih2ef.education.fr, 14 pages

Support de cours :

« *Management du changement* », cours dispensé par l'enseignante **Laura Urban**

« *Système d'information RH* », cours dispensé par l'enseignante **Jessie Pallud**

« *Stratégie de formation* », cours dispensé par l'enseignant **Laurent Mainungu**

Sitographie :

<https://www.appvizer.fr/>

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

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/le-changement-par-lewin.htm>

<https://kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>

Table des annexes

N° annexe	Nom de l'annexe	Pages
1	Enquête de satisfaction Peopulse à destination des RG, RRH et animateurs formation	67 - 72
2	Entretiens semi-directif	73 - 75
3	Compte-rendu des sessions de formation Peopulse 2018/2019	76 - 80
4	Compte-rendu rituels d'amélioration interservices	81 - 82
5	Leçons ponctuelles	83 - 93
6	Enquête de satisfaction Peopulse à destination des ETT	94 - 99